



DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – DD014

Presentación de la asignatura

La presente asignatura ha sido diseñada para aquellos que son directivos de organizaciones o para quienes se preparan para estas funciones. Todos los que poseen una alta sensibilidad por la profesionalidad de la labor de los directivos y sienten respeto y un atractivo especial por lo que hacen, tendrán una verdadera oportunidad en esta asignatura, para crecer y entrenarse en aspectos de actualidad.

El objetivo fundamental de la misma es propiciar el **pensamiento estratégico** de los participantes y a la vez, entrenarlos en un grupo de herramientas y mecanismos que faciliten una dirección estratégica en la contemporaneidad, a partir de aceptar la **gestión del cambio** como algo inapelable en la medida de la inestabilidad y la variación del entorno, en que se desenvuelven nuestras organizaciones.

En esta presentación queremos exponer una meditación a nuestro juicio trascendental. No es la esencia de esta asignatura ofrecer un "*know how*" acabado y validado de los diferentes mecanismos y modelos de la dirección estratégica. Esto es importante, pero la esencia es perfeccionar el pensamiento estratégico del conjunto de personas que integran la organización. Los modelos no pueden sustituir los **paradigmas** y las reflexiones humanas, porque precisamente fueron los hombres y mujeres los que lo crearon. Las herramientas nos ayudan, aportan científicidad a nuestras valoraciones, pero no son el fin.

Esta asignatura debe contribuir sensiblemente a la variación de las concepciones de la gestión, a partir de que de una forma asequible y a la vez profunda en tanto demuestra las posiciones de avanzada en torno a la práctica en las empresas.

"***El futuro se prevé o se padece***" se ha sentenciado hoy vigorosamente. ¿Qué hacer? Por supuesto que preverlo, pero esto sólo es posible alcanzando un sólido pensamiento estratégico que se sustente en la activa y comprometida participación de los seres humanos que conformamos las organizaciones, además de una abierta mentalidad proclive al cambio.

Hoy en día los directivos de las empresas más competitivas son conscientes de que han de entender el cambio como una oportunidad para continuar desarrollándose en un entorno cada día más exigente y en evolución.

Desarrollarse inmersos en el siglo XXI significa para las empresas, saber **monitorear** su entorno, adelantarse al futuro y renovarse constantemente para ser viables, rentables y competitivas en una época de cambios acelerados a todos los niveles, afectando en mayor o menor grado a todos los sectores económicos. De todos es sabido que quien queda rezagado no puede sobrevivir en un mercado de libre competencia.

Tenemos que tener una posición de vigilancia permanente para detectar los primeros indicios que nos hacen comprender que se debe comenzar una nueva etapa en el proceso ininterrumpido de transformación.

Por eso en esta asignatura se detallan y especifican además de los conceptos necesarios y de las herramientas imprescindibles, algunas reflexiones acerca de cómo alcanzar esa implicación total. Además, en uno de los capítulos se interconectan el Sistema de Gestión de Componente Humano y la calidad de la dirección, con todos sus puntos de contacto e incidencia.

Cada día que pasa, son muchos más los que se concientizan y sitúan en un lugar de honor, el estudio del **componente o factor humano**, como piedra angular del perfeccionamiento sistemático de cualquier empresa. Quien no conciba hoy, que los hombres son el **activo** más importante ypreciado, de cualquier entidad sea del ramo o sector que sea, no tiene la más mínima posibilidad de éxito.

La **dirección estratégica** debe contar con la participación y el compromiso de todos los que trabajan en esa entidad, no se trata de "dirigir a los seres humanos", si no de "dirigir con los seres humanos". Cada persona que trabaja en una empresa debe conocer hacia dónde vamos, qué perseguimos, con qué contamos y cómo alcanzaremos lo que nos proponemos.

Sólo en un clima de libertad de acción y de diálogo es posible llevar a las organizaciones a que hallen un terreno en el que los intereses de la empresa no sean incompatibles con los del ser humano y su trabajo.

Cada empresa o institución es mucho más que un organigrama o dispositivo que sirve para acopiar valores materiales. Es imprescindible que se transformen en **estructuras humanas**, para lograr tal propósito.

En estos vertiginosos tiempos donde lo único estable es la inestabilidad, sobre todo a nivel de entorno, que como se sabe, es lo que determina en los cambios a asumir por las organizaciones, no queda otra alternativa que perfeccionar las mismas y esto en un papel de avanzada lo tiene la posibilidad que tengan de superar la calidad de los sistemas de dirección, requisito indispensable para que estas organizaciones crezcan por si mismas.

Si no se evoluciona con rapidez y anticipación, la posición de los seres humanos en las organizaciones no se podrá alcanzar lo deseado. El colectivo tiene que comprender cabalmente que la **estrategia** es el programa general para definir y alcanzar los objetivos generales de la empresa en su entorno en el transcurso del tiempo.

La asignatura comprende tres capítulos.

- El primero versa sobre "La gestión del Cambio como sustrato de la Dirección Estratégica". Éste lo dedica el autor a garantizar el sustento teórico práctico para objetivizar que el pensamiento y la dirección estratégica solo pueden concebirse como un proceso para transformar, adecuar y anteponernos a los cambios en el entorno en donde nos desarrollamos. No se trata de una "etapa de grandes cambios" sino de "cambios grandes de etapas".
- El capítulo segundo aborda el pensamiento y la dirección estratégica en sí, reflexiones y meditaciones de su evolución en la contemporaneidad, se presenta un **sistema de gestión**, validado internacionalmente, que combina la interacción del pensamiento y la dirección estratégica.
- Por último, el capítulo 3 ofrece un interesante análisis de la **elaboración e implementación de las estrategias** identificadas, así como la implantación del proceso de dirección estratégica, el cual se complementa con la "dirección por objetivos y por resultados".

En todos los capítulos se exponen casos y ejercicios prácticos que pueden contribuir a la comprensión práctica de todo el proceso.

OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

- Aplicar creativamente tanto en su radio de acción laboral como en su vida personal la Dirección Estratégica como un modelo de cambio.

- Contribuir significativamente al cambio de las empresas a partir de las transformaciones de sus paradigmas y de sus métodos y estilos de dirección, así como de su pensamiento estratégico.

- Implantar la matriz DAFO (TRANSFORMATIVA) al ejercicio estratégico, así como los ejercicios prácticos de elaboración de "escenarios" y de identificación de "visión, lo que permitirá diseñar estrategias con un sustrato científico superior".

- Elaborar los objetivos estratégicos, criterios de medidas y planes de acción para alcanzar una sólida y coherente implementación de la Dirección Estratégica.

Capítulo 1: La gestión del cambio como sustrato de la dirección estratégica

1.1 Introducción

Estos tiempos en que vivimos se han caracterizado por la aparición de **cambios** en todas las facetas de la vida económica, política y social. En esta última década también se han apreciado tendencias significativas en las empresas y organizaciones.

Muchos son los elementos y circunstancias que están cambiando de forma acelerada en el entorno empresarial de finales del siglo XX y principios del XXI y de los cuales es imposible permanecer ajenos. Entre ellos podemos citar:

- Exigencia de garantía de calidad y reducción de los costos de producción para entrar a competir en nuevos mercados y/o permanecer en los mercados habituales.
- Conciencia creciente de la necesidad de motivación y aprovechamiento de la creatividad de todos los trabajadores para reducir costos y añadir valor a los productos.
- Tendencia a la evolución de usuarios pasivos a clientes con criterio y muchos más exigentes.
- Desarrollo acelerado de nuevos sistemas tecnológicos de información y telecomunicación para la automatización de procesos.
- Aparición creciente de productos innovadores en todos los sectores cada vez más competitivos, fruto genuino de la gestión del conocimiento.
- Nuevas regulaciones legales en materia ecológica en todos los países desarrollados.
- Aparición de nuevos mercados globales y nuevas áreas productoras de bajo costo en todo el planeta, sobre todo en el área asiática.
- Integración de proveedores y clientes en los diferentes procesos de la empresa, entre otros.
- El enorme crecimiento y consolidación empresarial, con adquisiciones, fusiones y megafusiones.

Un elemento que intentaremos explicar y desentrañar en esta asignatura es que sólo es posible elevar verdaderamente la **calidad de la dirección** cuando los directivos se convierten en **agentes de cambio** de forma permanente, cuando se aprecia el cambio como algo impostergable.

Estos no son tiempos de "orden y mando", sino que, por el contrario, deben asumirse con un creativo trabajo en equipo, con liderazgo, con sinergia y consenso.

El producto, el servicio a ofertar, debe estar bien definido y haber sido presentado a los clientes internos (los propios trabajadores de la empresa), quienes lo aprobarán, sintiéndose parte del negocio, y sólo entonces debe ser utilizado.

Para poder comentar y facilitar las explicaciones en torno a ese tema resulta necesario comprender e interpretar los elementos vitales de la dirección en los últimos años.

Aproximadamente en los años setenta, comienzan a ocurrir determinados cambios que van a tener un significado especial en la sociedad y en las organizaciones.

Ocurre una explosión de los servicios, que constituyen un 70 por ciento del Producto Interno Bruto en los países desarrollados, lo cual tiene una incidencia enorme en el desarrollo de este sector.

Comienzan a crecer los procesos de globalización de la economía, lo que trae consigo importantes cambios socioculturales, y produce clientes más exigentes, que imponen nuevos retos a la producción y a los servicios.

Estas transformaciones a las que se hace referencia tienen como peculiaridades principales: la velocidad, la novedad, la profundidad y su amplitud, que integradas proporcionan un mundo lleno de incertidumbres.

Todos estos procesos expuestos hasta ahora provocan efectos en todas las organizaciones y empresas, diferenciándose de forma pronunciada los años setenta de las postrimerías del recién extinguido milenio.

Si se realiza un análisis de la **calidad** en estos períodos se observa que se pasa de un control de la calidad, a que la misma surja como una filosofía de dirección; de una calidad según normas técnicas a una calidad definida por el cliente.

En una primera etapa se identifican necesidades y en una segunda se crean necesidades. La tendencia inicial fue vender lo que se producía y después producir lo que se vendía.

Si en una primera etapa el criterio de expansión era consolidarse en el mercado nacional, actualmente se habla de mercados internacionales.

Ante las preguntas:

- ¿Qué impactos han provocado estos cambios en la dirección?
- ¿Se dirigen y se implementan los cambios en la dirección al mismo ritmo que nos imponen la sociedad y el auge del conocimiento y la tecnología de hoy?

Cada vez más se imponen nuevas concepciones en torno a la dirección y se requiere de una mayor preparación y profesionalidad para enfrentar con éxito estos retos.

Todos estos aspectos serán asumidos en esta asignatura. En particular, en este capítulo, nos adentraremos en la gestión del cambio como premisa para alcanzar una dirección que eleve el componente humano, como "motor" de toda empresa, con sus consiguientes ventajas económicas.

Hace algunos años, se operaba en un medio definido y de una cierta estabilidad, sin embargo, actualmente el entorno está poco definido, y en constante transformación, por lo que existe la necesidad de aprender a dirigir inmerso en la **incertidumbre**, en la que lo único estable es la inestabilidad.

Se han desarrollado habilidades y capacidades para decidir y asumir riesgos, así como para conducir equipos de trabajo, y analizar y reflexionar con detenimiento los procesos de manera integral, y en especial para captar la esencia del entorno, para su transformación y su conquista.

La necesidad de cambio en las empresas y organizaciones no solo es atribuible a razones de supervivencias, existen otros motivos de carácter ético que también ejercen su influencia y que también pueden entenderse como cambios estratégicos,

incluso al más alto nivel como la **protección del medio ambiente, la eficiencia en el uso del dinero público y la responsabilidad social corporativa** entre otros.

La idea de **perfeccionamiento continuo** invade al mundo empresarial en muchas organizaciones de punta en el mundo, impulsando a la renovación y al cambio siempre para alcanzar el desarrollo y con ello la mejora continua, contrastando con la ideología predominante de los mediocres que reconoce la necesidad de cambio sólo cuando se ha hecho algo mal.

En un sistema tan complejo como es una organización empresarial en constante esfuerzo de adaptación a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si desea mantenerse en el mercado y crecer.

Es bien sabido que la filosofía griega clásica llegó a plantear que "**el cambio es lo único permanente**", como diría Heráclito filósofo griego que nació cinco siglos antes de Cristo y llamado en su época "el oscuro" -a causa de la difícil comprensión de sus ideas- todo fluye. Para él todo está en movimiento y nada dura eternamente, por eso decía "*no podemos bajar dos veces por el mismo río, pues cuando descendiendo al río por segunda vez, ni yo, ni el río somos los mismos*".

Queda claro que en el ámbito empresarial las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos se han de ir transformando continuamente si han de permanecer vivas, es decir, han de tener una posición **proactiva y anticipativa**.

Tal como refiere Ernesto Gore "*las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino por su capacidad de dejar de ser lo que son, no se sienten fuertes por sus estructuras sino por su capacidad de hacerse con otras siempre que sea necesario*". El cambio es la realidad y pretender ignorarlo es suicida.

Las organizaciones proactivas se plantean el cambio cuando evalúan a diario sus competencias, conjugado a una retroalimentación y monitoreo del entorno y especialmente del mercado, intentan prever el futuro comportamiento de estos, desarrollando entonces una **visión estratégica** que los sitúa en mejor oportunidad para optimizar las nuevas oportunidades.

La eterna insatisfacción con lo que hacen se convierte en la premisa clave de las organizaciones que constantemente **innovan** y perfeccionan sus resultados, constantemente están, analizando las posibilidades de mejora por diminutas que parezcan y así identifican anticipadamente novedosas ventajas competitivas, manteniendo un contacto muy estrecho con el cliente y proveedores. Estas empresas no sólo practican el cambio, sino que se apasionan con él.

Mientras tanto las organizaciones reactivas tratan de cambiar cuando ven seriamente amenazada su posición, disminuye sensiblemente su cuota de mercado, pierden competitividad, bajan sus niveles de rentabilidad y cuando se percatan (casi siempre tardíamente) que de continuar como son serán desplazadas por la competencia.

1.2 El cambio personal y organizacional

En sentido general, en la labor de dirección cada día se hace más necesario, cumplimentar las siguientes nuevas exigencias:

- Actitud proclive al cambio.
- Flexibilidad.
- Asunción de riesgos.
- Visión del futuro.
- Innovación constante.
- Trabajo creativo en equipo.

De manera que en la actualidad, resulta prácticamente imposible poder asumir con éxito las complejas tareas sin una posición clara, abierta y transparente acerca del cambio, tanto en lo personal como en lo organizativo. De acuerdo a DuBrin (2008), muchos de los cambios que generan efectos de gran envergadura sobre las empresas, toman lugar a nivel individual o grupal, en vez de darse a nivel organizacional. Por consiguiente, la actitud de cambio comienza desde el individuo, pasando por el equipo y trasladándose hacia toda la organización.

Para conseguir por parte de las organizaciones una actitud positiva hacia el cambio hemos de partir del hoy y olvidarnos del pasado.

El obstáculo principal para modificar la forma y el estilo de gestionar es sin duda, el desarrollo, la **cultura organizacional**. Expresado de otra forma, esto consiste en la capacidad de los seres humanos que integran la empresa de adoptar nuevos sistemas de creencias, sobre todo en una perspectiva futura, es decir, creer en lo que se puede alcanzar con el esfuerzo de todos.

La transformación de estos sistemas de creencias, primero, y de comportamiento, después, es uno de los mayores retos que tienen los "cambiólogos" de hoy para alcanzar su empeño. Entonces, el liderazgo se convierte en un aspecto trascendental dentro de la dinámica de las transformaciones empresariales, porque consiste en el proceso de influir en todo el talento humano para que logren los objetivos de la organización mediante el cambio (Nussier y Achua, 2006).

El cambio en sí provoca temor, respeto; es una situación nueva: ¿estaré preparado?, ¿será mejor o peor que hasta ahora? Estas y muchas otras preguntas son las que nos hacemos ante la idea de cambio. El "efecto pigmalión" desempeña aquí un papel importante. Si ayudamos y convencemos a nuestro equipo directivo y a nuestros trabajadores a creer que son capaces de asumir dicho cambio lo verán mucho más cercano y sencillo. Es imprescindible que el cambio tenga una gran credibilidad por parte de todos. Lo importante es dejar claro que si sigo haciendo en mi empresa lo que he hecho hasta ahora sólo lograré lo que he alcanzado hasta hoy, por lo que prácticamente se asume que doy por sentado que los que sí apliquen transformaciones de avanzada, se posicionarán en la excelencia y me arrebatarán el liderazgo y, por ende, los resultados financieros.

En los momentos actuales la inestabilidad y el cambio son las características fundamentales del entorno, lo cual decide las transformaciones en las organizaciones, por lo que no bastan las políticas lógicas. Se hace necesaria una actuación y un estilo de pensamiento estratégico.

Se trata de definir una proyección de largo alcance para el desarrollo del sistema dirigido en el presente, basado no solamente en la composición de un futuro para las direcciones, sino en la determinación de cursos de acción flexibles.

Hoy se habla de la nueva fórmula para el éxito que se concibe así:

$$\text{EFICIENCIA + EFECTIVIDAD + TRANSFORMACIÓN = ÉXITO}$$

INNOVACIÓN
CAMBIO

Figura 1.1: Fórmula para el éxito

Este éxito se interpreta como se plantea en la **figura 1.1** en: "hacer mejor las cosas" más "hacer lo correcto" más "hacer algo nuevo, diferente y hacerlo de otra forma" es igual a lograr la excelencia y alcanzar el triunfo.

El cambio es algo extremadamente complejo, ya que incluir cualquier variación en un detalle de la vida cotidiana acarrea dificultades o incomprendimientos. Entraña riesgos que hay que asumir valientemente. Pero, ¿podemos resignarnos a no cambiar? Sin

duda, pereceríamos, aunque en el momento actual gozamos de una posición privilegiada.

Se nos pueden plantear un conjunto de interrogantes que nos hacen reflexionar sobre el hecho de tomar decisiones en este sentido, como pueden ser:

- ¿Por qué cambiar lo que hoy nos hace ser una organización de éxito?
- ¿Nos estaremos apurando demasiado?
- ¿Existen todas las condiciones creadas para el cambio?
- ¿Estamos totalmente convencidos de que lo que haremos dará mejores resultados?
- ¿No nos influirá negativamente la introducción de estos nuevos aspectos en muchos factores de la empresa?
- ¿Hasta qué punto está preparada la cúpula fundamental de dirección para asumir estos cambios?

En todo esto el equipo del más alto nivel de gobierno juega un papel clave, no solamente debe actuar como "**cambiólogo**" principal de la entidad o instalación, sino que tiene que preparar a todos los segmentos de la empresa para estos cambios y, en especial, a los directivos más importantes de la entidad.

Deben comprender que no se trata de cambiar "por cambiar", ni porque está de moda, sino porque se deben aprovechar las nuevas oportunidades que constantemente brinda el entorno.

Es interesante tomar en cuenta que (**figura 1.2**):

- **Más del 70 por ciento de las organizaciones cambian cuando están en una situación crítica, al borde del colapso**, con su subsiguiente histeria masiva.

Entonces siguen mecánicamente a los que consideran que están en la punta. Es dramático el porcentaje de las empresas que fracasan en los primeros años

de despegue e implantación con el subsiguiente desastre económico. Hay que decir que en estos aspectos de gestión es altamente criticable la estrategia de copia inflexible y que generalmente conduce al caos general.

- Aproximadamente **una de cada cinco organizaciones** cambia exactamente cuándo encuentra una brecha u oportunidad que se lo indique, pero tampoco por un examen consecuente de las interrelaciones de la organización entorno. Es algo un poco reactivo.
- **Solo un 10 por ciento** de las entidades cambian por convicción, porque saben que no hay otra alternativa. Consideran que sólo montarse en la locomotora del cambio puede traer un futuro de éxito y progreso, poniendo a la organización en una posición de ventaja competitiva.

Se debe entender entonces que el cambio siempre va a presentar éxito o fracaso; sin embargo, se debe esperar aprendizaje desde el proceso de cambio, inclusive cuando aparece el fracaso (Armstrong, 2008).

En cuanto al cambio de las organizaciones se refiere:

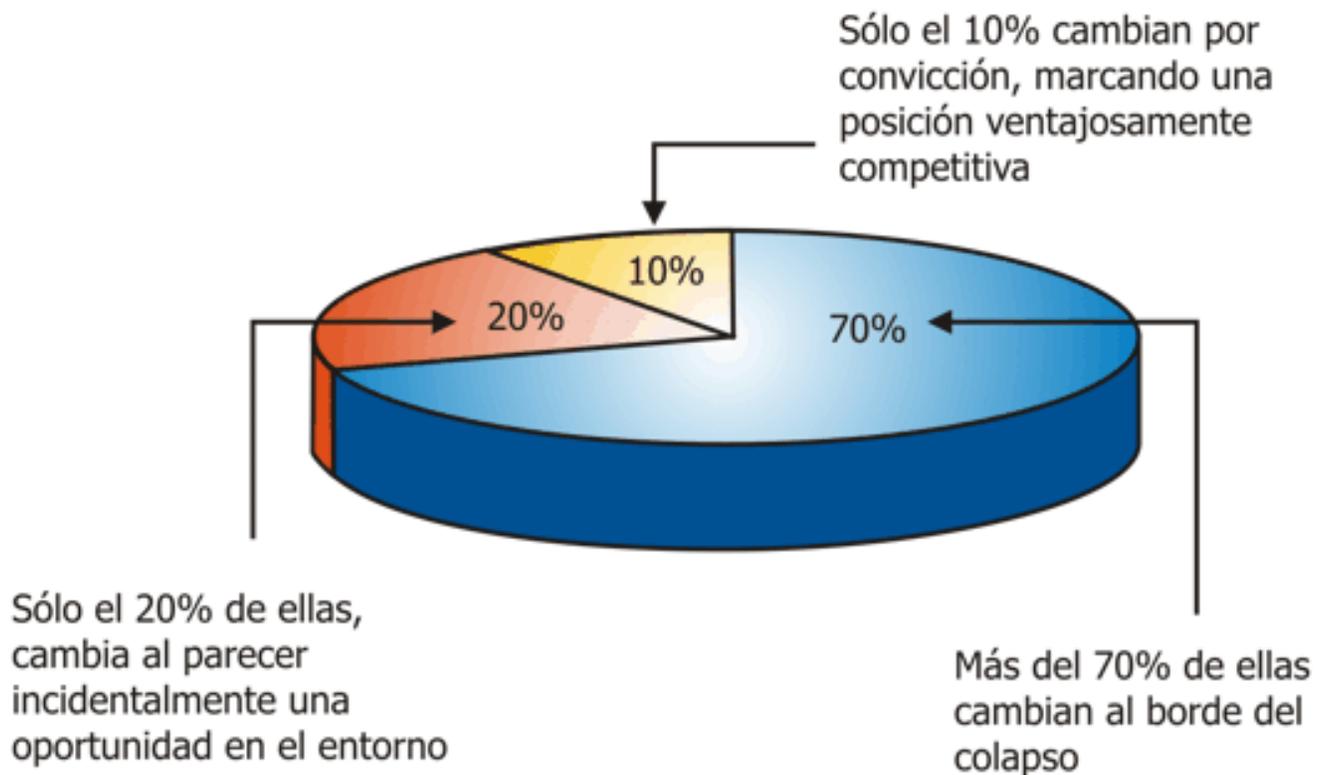


Figura 1.2: Cambio de las organizaciones

También debemos considerar estas apreciaciones en el marco de la competitividad feroz del momento. El hecho de no cambiar no garantiza que el resto de las empresas no lo haga. Hay que considerar a todos, pero en especial a los que están siempre en movimiento.

No hay que tener miedo a las ballenas, sino a los delfines, los más ligeros, innovadores y rápidos. A pesar de su inferior tamaño o fuerza pueden llegar antes a la meta, ya que reaccionan con más agilidad ante los imperativos del entorno. Estos arrebatan mercado a los lentos, aunque estos sean mayores y aparentemente más poderosos.

Por todo eso, hay que tratar de cambiar cuando estamos delante, y no cuando estamos sumidos en una profunda e insalvable crisis, para la cual son imposibles las soluciones mágicas.

La percepción del cambio y su dirección atinada constituye un ineludible imperativo de la gestión, es el mayor reto de los directivos su acertada introducción, y se convierte en la responsabilidad más importante que se debe asumir.

El cambio es la **relación entre pasado y futuro** y es la cuestión más normal que existe, sin embargo, no nos acostumbramos a él y a veces lo rechazamos abiertamente.

Se dice cuando se le preguntó a un erudito en estos temas: "*¿por qué las personas no desean cambiar?*".

Este respondió: *Porque cada persona para cambiar se hace tres preguntas:*

1. *¿Qué me va a pasar a mí cuando se produzca el cambio?*
2. *¿Qué me va a pasar a mí cuando se produzca el cambio?*
3. *¿Qué me va a pasar a mí cuando se produzca el cambio?*

Fuente: Codina, A. (1997). Notas de estudio del curso taller "Gerencia del cambio". Universidad de la Habana. Cuba.

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

1.2.1 El cambio y la transición

De todo esto se desprende que el cambio lleva una etapa de transición, muy interesante para su estudio, que no debe eludirse y depende en última instancia de la preparación de las personas, del grado en que sean proclives al cambio, de sus capacidades de **descongelamiento (figura 1.3)** y, sobre todo de la profesionalidad de los llamados "cambiólogos", personas que deben poseer una gran experiencia y profesionalidad, y que son los agentes que marchan al frente de estas transformaciones. Cambio no es lo mismo que **transición**. El cambio es situacional: el nuevo puesto, el nuevo sistema, la nueva política.

La transición es el proceso psicológico a través del cual la gente pasa, para adaptarse a lo nuevo.

El cambio es externo, mientras que la transición es interna. A menos que ocurra la transición, el cambio no funcionará. Esto es lo que ocurre cuando una idea no tiene éxito.

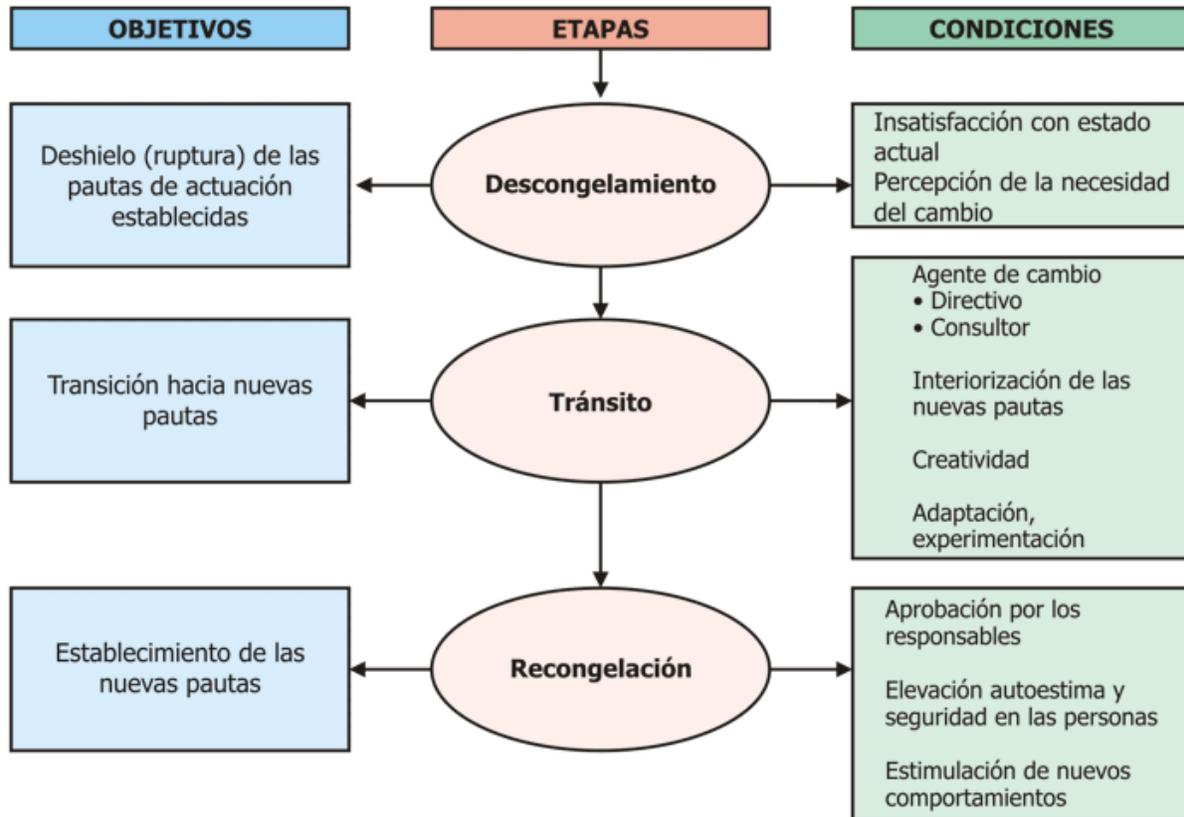


Figura 1.3: El cambio y la transición

Cuando hablamos de cambio, fijamos la atención en el resultado que producirá el cambio. La transición es diferente, su punto de partida no es el resultado, sino los pasos que usted tendrá que dar, para dejar atrás la vieja situación.

Frecuentemente las causas que originan los desaciertos al introducir determinadas innovaciones están estrechamente relacionadas con la falta de preparación de las personas que debían estar involucradas en los mismos porque no han sido sometidas al período de transición.

Entonces ocurre que se están produciendo los cambios externos, pero no están sustentados en la transición (proceso interno) de cada persona por lo que irremisiblemente están condenados al fracaso y el revés.

La transición comienza con **renunciar** a algo. No hay nada que perjudique tanto al cambio en la organización, como no ser capaz de determinar quién y a qué tendrá que renunciar cuando ocurra el cambio.

El cambio implica también un lenguaje que debe evitar en su desarrollo todo tipo de palabras con connotaciones negativas. El cambio debe asociarse a mejora, optimismo, expansión y bienestar. Con ello podemos conseguir de manera quizá más sencilla el convencimiento, el cumplimiento y la predicación de estas ideas por todos.

Nótese que, en muchas ocasiones, en la vida cotidiana, presentamos una manifiesta reticencia a renunciar a cuestiones poco importantes. Esto nos hace comprender cuánto arrojo debemos exhibir para renunciar a nuestras propias ideas, máxime cuando algunas de ellas nos hicieron ser exitosos en un momento dado.

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

1.2.2 La orientación hacia el cambio positivo

Podrá apreciar en la **figura 1.4** el llamado "modelo de cambio positivo".



Figura 1.4: Modelo de cambio positivo

No se trata únicamente de diagnosticar el estado actual de la organización para, tomando muy en cuenta el entorno, (que es el que decide sobre los cambios que hay que asumir), "**soñar**" un futuro deseado, sino se deben trazar estrategias que nos permitan diseñar cómo saltar los obstáculos.

Luego, el pensamiento estratégico hay que trazarlo desde un **diagnóstico** lo más nítido posible y tomando muy en cuenta tanto el entorno como las barreras existentes (las objetivas y las subjetivas) para trazar una estrategia que permita visionar el futuro deseado. Lo más importante es después de visionar ese futuro, ese mañana metafórico, empinarse sobre él, y todos los días de la vida "halar" el presente, de manera que llegue a convertirse, al pasar el tiempo, en lo esperado.

A ello se suele llamar novedosamente el **efecto Merlín** (por el legendario mago).

Se llega entonces al concepto de accionar estratégico que es el que me posibilita desde una posición de futuro, transportarme por la dirección elegida en la estrategia, para ir aproximando el presente a la visión declarada.

Por lo antes planteado, un elemento vital es alcanzar un pensamiento estratégico, una orientación estratégica, que permita trazar un sentido, al cual se sumen voluntaria y entusiastamente el colectivo que integra la empresa. Sin el pensamiento estratégico es imposible el accionar estratégico.

Uno de los errores más frecuentes de las empresas que comienzan en los procesos de dirección estratégica es intentar llegar a objetivos primero y después a planear acciones que no llevan una verdadera reflexión estratégica, por lo que se cae en el formalismo y se cuenta con, un "plan estratégico", que no ha sido la derivación de un pensamiento estratégico.

El efecto Merlín consiste en ser capaz desde un futuro visionado y diseñado de forma desafiante, de percibir con más claridad las potencialidades del presente e irlo atrayendo, en un proceso repetitivo y de constantes aproximaciones.

Para lograrlo es imprescindible despojarse totalmente de las caducas concepciones costumbristas. Para aprender hay primero que desaprender, pero esto insistimos que es muy complicado porque parte de la **capacidad de "renuncia"**, lo cual no está incorporado a nuestro sistema de valores en muchas ocasiones.

Juega un papel clave no sólo la implicación de todos en este propósito, sino algo superior que es el compromiso del colectivo para luchar por alcanzar algo mejor cualitativamente.

Implicación y compromiso no es lo mismo. La primera es un cierto estado de alineación en cuanto a las políticas y estrategias trazadas por el mando. Cuando nos referimos al compromiso lo hacemos con el significado de un estado superior, de ser capaces de subordinar intereses individuales o particulares a intereses colectivos.

Fuente: Codina, A. (1997). Notas de estudio del curso taller "*Gerencia del cambio*". Universidad de la Habana. Cuba.

1.2.3 Etapas del cambio

Uno de los elementos más importantes es ver el cambio como un proceso en varias etapas, tal y como se aprecia en la **figura 1.3** y complementamos con las siguientes definiciones:

- **Descongelamiento:** Consiste en el deshielo o ruptura de los puntos de actuación establecidos hasta ahora. Representa una renuncia a ellos.
- **Transición:** El paso hacia nuevos puntos. Es el elemento interno, que tiene que ver con la transformación de los paradigmas.
- **Recongelación:** Establecimiento de nuevas pautas de actuación.

El proceso de **planificación estratégica** establece prepararse y anticiparse, para alcanzar un estado ideal codiciado, pero posible, por lo que la forma en que se ejecute el cambio es decisiva para alentar o atenuar el factor humano.

Este tipo de dirección permite introducir transformaciones de manera gradual y que contribuyan sólidamente a alcanzar el estado deseado. En la medida en que un cambio sea bien gestionado, y se alcance la activa y protagonista participación de todos, éste será menos traumático.

Lo que se usaba en el mundo hace algunos años era el llamado **cambio coercitivo**, que se produce cuando una autoridad presiona sobre el comportamiento colectivo dando órdenes para que se modifique, lo cual puede introducir un cambio de actitudes y conocimientos que al consolidarse engendra una postura individual y colectiva.

Este tipo de cambio no es aconsejable, es introducido desde fuera y se produce rápida, pero epidérmicamente, siendo más inestable y menos duradero.

Generalmente los cambios impuestos conducen a las situaciones siguientes:

- Producen resultados inferiores a los esperados.
- Aumentan la resistencia.
- Confusión derivada de no comprender las razones y ventajas de lo nuevo.
- La sensación de obligatoriedad crea frustración y tensiones.
- Disminución del sentido de pertenencia a la empresa.

- Posible regreso a su estado original, o sea, se hace muy difícil recongelar los nuevos patrones de comportamiento.

Actualmente se introduce el llamado **cambio participativo**, donde se plantean nuevos conocimientos que estimulan y desarrollan una actitud adecuada y configuran el comportamiento individual mediante la participación en el establecimiento de metas y retos y que conduzcan al compromiso colectivo.

Requiere de un auditorio maduro e independiente, para enfrentarse, y permite a cada trabajador de un equipo de éxito sentirse más importante y escuchado.

Se produce más lentamente, pero tiene un efecto más duradero.

Para este tipo de cambio se usan técnicas comunicativas y persuasivas donde, en primer lugar, se despierte la atención hacia la necesidad de cambio, creando ansiedad (**si no cambiamos, perecemos**) y deben buscarse amplios niveles de información, a partir de detectar los "hacedores de opinión", que inciden en fomentar la fase epidémica, donde se divulga lo nuevo.

Todo ello despierta el interés y engendra el deseo de cambiar, fomentando diversidad de ideas que contribuyen a generar iniciativas y un clima creativo.

Los efectos probables de los cambios participativos serán:

- Resultados superiores.
- Se genera un mayor compromiso e identificación con el cambio.
- Elevación del sentido de pertenencia a la organización.
- Sentimiento de autorrealización.
- Conciliar mejor los intereses colectivos e individuales.

Es consecuente resaltar que las etapas dentro de un cambio planificado pueden ser implementadas en diferentes formas, dependiendo de las necesidades de la empresa y sus objetivos, de las capacidades y valores de los agentes de cambio y, por supuesto, del contexto organizacional (Cummings y Worley, 2008).

1.2.4 Los paradigmas

Pero no existen cambios profundos, duraderos, si no se transforman los paradigmas, que son los patrones, los mapas mentales o modelos con los cuales percibimos el mundo en el que vivimos.

Existe el mundo real y el mundo de nuestras ideas, de la percepción subjetiva de ese mundo objetivo, pero muchas veces no vemos al mundo como realmente es, sino como somos, a través de nuestra percepción subjetiva.

Estas interpretaciones matizan nuestros comportamientos. Sólo logramos cambios en los sistemas, cuando nuestras convicciones y mapas mentales se han transformado, ya que las verdaderas actitudes y comportamientos son un inequívoco reflejo de esos paradigmas.

Lo importante de los paradigmas no es cuán verdaderos son, sino que influyen determinadamente en nuestros pensamientos.

En general tienen las siguientes características:

- Son comunes.
- Actúan como filtros.
- Son útiles para resolver problemas, dentro de un límite.
- Bloquean la percepción.

Los paradigmas dan significado y coherencia a nuestra experiencia. Si no tenemos capacidad para cambiar nuestros paradigmas, no tendremos posibilidad de corregir lo que no está funcionando bien.

1.2.4.1 Efectos paradigmáticos

- Tratan de acondicionar los datos a nuestros pensamientos e ideas o preconcepciones.
- Impiden identificar los cambios que se han producido.
- Dificultad de ver algo que "choque" con nuestros paradigmas.
- Asumir que lo que ha tenido éxito en el pasado deberá continuar teniéndolo en el futuro.

Una de las mayores fuentes de conflicto se produce entre los viejos paradigmas de dirección que se han heredado del pasado con autoridad jerárquica de "orden y mando", y el nuevo modelo, autodirigido, basado en el **equipo colaborativo**, altamente democrático, que motiva a las personas a mejorarse a sí mismas.

Cuando algunos directivos quieren aparentar que dirigen de forma participativa, pero esto no responde a un cambio consciente de sus paradigmas, entonces los conflictos y las situaciones polémicas aumentan considerablemente.

El ciclo de vida de los modismos organizacionales es cada vez más breve, y solamente triunfará quien esté más capacitado para asumirlos con agilidad.

1.2.4.2 Cambios organizacionales y de paradigma

Entre otros **cambios organizacionales** que se deben abordar en estos tiempos están:

- De una dirección por instrucciones a una **dirección por objetivos** y ya actualmente se habla de una **dirección por valores**.
- De una organización basada en el autoritarismo a una organización en la que prime el **liderazgo**.
- De jefe capataz a jefe **facilitador**.
- De concentrar las decisiones en la cumbre a alcanzarlas en el punto del **cliente**, sobre la base de la descentralización.
- De que sólo piensen y planifiquen los jefes a que **"todos"** lo hagan.
- Del secreto, a la **comunicación y a la empatía**.
- Del control estricto al **autocontrol**.
- De la valoración por esfuerzos y fidelidad a la **valoración por resultados**.

Las organizaciones deben transitar de un grupo de paradigmas a otros que estén más en correspondencia con el entorno actual (**tabla 1.1**):

EL VIEJO PARADIGMA Mediados del siglo XX	EL NUEVO PARADIGMA Inicios siglo XXI	Tabla 1.1. Viejo paradigma y Nuevo paradigma.
Tecnología, lo primero.	Los sistemas sociotécnicos.	
Las personas como prolongación de las máquinas.	Prioridad al factor humano.	
Las personas como piezas de repuesto.	Las personas como centro.	
Tareas estrechas.	Tareas amplias.	
Habilidades simples.	Habilidades múltiples.	
Control externo.	Autocontrol.	
Muchos niveles.	Organizaciones planas.	

Estilo autocrático.	Estilo participativo.
Organización competitiva.	Organización cooperativa.
Solo los propósitos de las organizaciones.	Propósitos individuales y organizacionales incluidos.
Alineación.	Compromiso.
"Es solo una tarea".	"Es mi tarea".
Asumir poco riesgo.	Innovar, asumiendo riesgos.

Son perfectamente apreciables las diferencias existentes entre los viejos y los nuevos paradigmas.

Nótese que en los cambios que se han producido en todos los ámbitos de la vida, en lo económico, lo político y lo social, resaltan la importancia de la **gestión del desarrollo humano**. Una gestión eficiente en este sentido nos lleva no sólo a preparar mejor a los empleados, sino también a asumir nuevos valores sociales.

Los problemas a los que se enfrentan en este contexto hoy las empresas (estrés, fatiga, monotonía, desinterés, quejas, no entusiasmo y otros) son una consecuencia indefectible de las insuficiencias en la calidad de la dirección que inciden desfavorablemente en la falta de motivación y compromiso con lo que se hace.

Lo que está claro es que las empresas que más éxito obtienen son las que toman más en cuenta a las personas, y los directivos se ligan a los trabajadores, proveedores, clientes y otras personas del ambiente externo.

Además de los aspectos considerados como claves en los procesos de cambio ya mencionados, como la participación, el compromiso y la comunicación se requiere una gran **perseverancia**, que significa tener una paciencia sin límites y una gran voluntad para finalmente obtener lo que se desea.

Por estas razones y argumentos expuestos se dice que la gente está dispuesta a aceptar un cambio en la organización si:

- Se les solicita que aporten conocimientos, actitudes, sugerencias, sentimientos y opiniones en torno a la transformación. Todo ello estimula la creatividad a través de una atmósfera libre e inceremoniosa.
- Se les informa sobre las razones a que obedece el cambio y las ventajas que reportará.
- Reciben información sistemática y específica sobre el comportamiento del cambio.
- Se les respetan sus sentimientos, ya sean favorables o en contra de la transformación.
- Se les solicita y se les otorga la asistencia necesaria para hacer frente a los efectos del cambio sobre el empleo.
- Se les reconoce adecuadamente por su aporte específico a la materialización del cambio.

Todos estos aspectos mencionados tienden a crear y fomentar una **atmósfera de confianza** entre todos los integrantes del colectivo.

Es extremadamente útil comprender que todas las personas en las organizaciones atraviesan por un grupo de transformaciones que pueden agruparse en etapas al asumir los diferentes procesos de cambio. En la **tabla 1.2** se exponen las etapas que transcurren en cada ser humano a nivel de sentimientos, percepciones, emociones y estructuras mentales.

ETAPA	SENTIMIENTOS	PERCEPCIÓN	EMOCIONES	ESTRUCTURAS	Tabla 1.2: Etapas de los individuos durante el cambio
Impacto	Amenaza para sus conocimientos	Abatimiento	Pánico Impotencia	Confusión	
Defensa Retirada	Aferrarse a lo antiguo	Prevenición Pensamiento ansioso	Indiferencia Ira Euforia	Defensas	
Admisión	Abandono de lo antiguo	Afrontar la nueva realidad	Depresión Amargura	Reorganización	

Ajuste	Nueva valoración de uno mismo	Comprobación de la nueva realidad	Satisfacción creciente	Reconstrucción	
--------	-------------------------------	-----------------------------------	------------------------	----------------	--

Hay que aclarar que cada uno de los seres humanos en la organización, de acuerdo a sus características, personalidad y sistema de valores prevalecientes otorga mayor o menor tiempo a estas etapas. Para algunos puede ser más traumática alguna y para otros pasar más inadvertida. Lo importante es tratar de comprender a cada persona en ese complejo proceso tránsito interno, ya que podemos contribuir notablemente a ello.

Fuente: Chiavenato, A. (2003). *Gestión del talento humano*. Ed. McGraw Hill. Madrid.

Fuente: Kotler, P. (2003). *Dirección Estratégica*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

1.3 Algunos modelos para implementar un cambio organizacional

Para provocar el cambio en las organizaciones se usan diferentes modelos de cambio que de una forma u otra se han abordado en estos tiempos. Entre ellos podemos señalar:

- Dirección por objetivos y resultados.
- Desarrollo organizacional.
- Programa de mejora del rendimiento.
- Calidad total.
- Reingeniería.
- Bechmarking.
- Modelo de las 7 "S".

Por su vigencia y su utilidad para interpretar aspectos muy importantes que tienen que ver con este módulo, se ofrecerán algunos comentarios del modelo de las 7 "S".

1.3.1 Instrumentación práctica del modelo de las 7 "S" y su interrelación con las políticas de capital humano

1.3.1.1 Características

Las denominadas 7 "S" son elementos inherentes al trabajo de una organización que interconectados, sirven para darle un sentido integrador a la organización. Cada una de las "S" son las iniciales en idioma inglés, de los siguientes elementos, lo cual puede ver en la **figura 1.6**:

- Estructura (*Structure*).
- Habilidades (*Skills*).
- Estrategia (*Strategy*).
- Valores compartidos (*Shared Values*).
- *Staff*.
- Sistemas (*Systems*).
- Estilo (*Style*).

La concepción del modelo de las 7 "S" nos ofrece las siguientes posiciones:

- **Herramienta** útil para influir o cambiar el comportamiento de las personas.
- Proporciona el **acceso directo** a las variables interdependientes claves que, unidas, caracterizan a la organización y cómo operan las mismas.
- Un **enfoque integrado** para dirigir y conducir el proceso de cambio.
- Una **filosofía** que permite pronosticar las transformaciones que se deben acometer para un futuro mejor.

Se hace necesario comprender este modelo. Los líderes tienen ciertos recursos con los que pueden influir para mejorar el comportamiento de las organizaciones.

Todo ello le otorga a los directivos una mayor ascendencia para influir en los cambios. Este modelo sirve para cumplimentar dos propósitos fundamentales:

- Es un mecanismo que bien engrasado, sirve para comprender cómo una organización funciona correctamente. Cada "S" puede ser usada como punto de partida para evaluar los procesos de dirección, procedimientos, supuestos y otras influencias que determinan el desempeño de una organización.
- Proporciona acceso directo a los cambios necesarios en las conductas y a los desempeños de los integrantes de una organización.

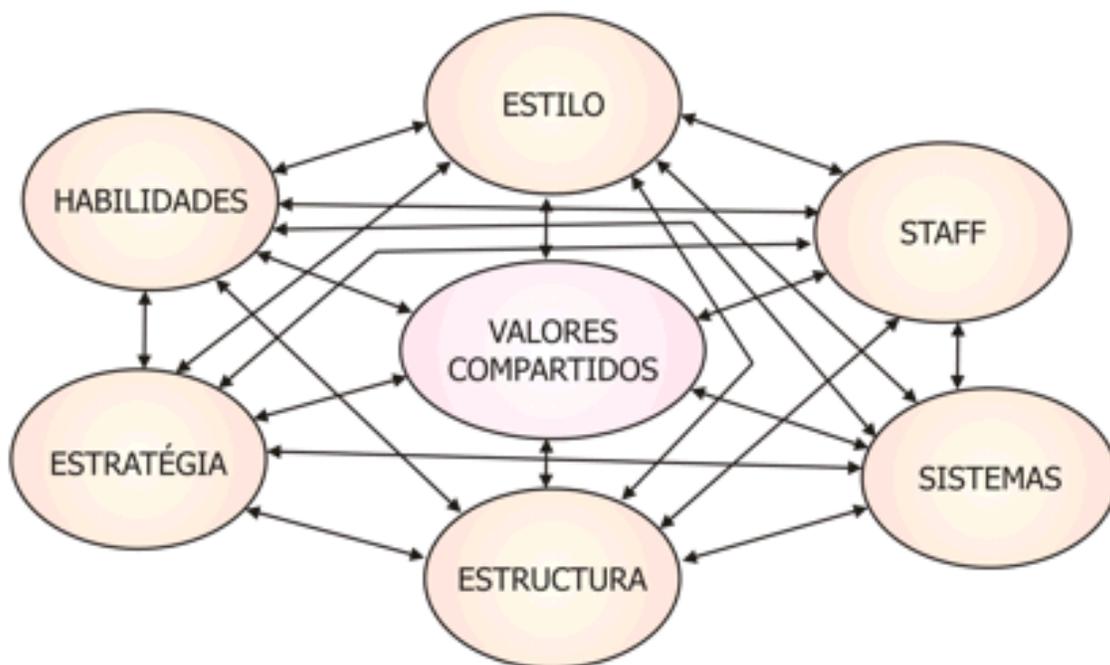


Figura 1.5: Modelo de las 7 "S"

Fuente: Ivancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S. y Crosby, P. (1997). *Gestión Calidad y Competitividad*. Ed. McGraw Hill. Madrid.

1.3.1.2 Definiciones del modelo: las 7 "S"

1.3.1.2.1 Valores compartidos

Valores y principios guías que son profundamente creíbles y le dan a la entidad una única fuerza particular de carácter e identidad. Proporcionan:

- Sentido y dirección a las personas.
- Una identidad esencial en la que todos están de acuerdo y permite a la organización responder a los cambios del entorno.
- Fundamentos que proporcionan una guía en la toma de decisiones.
- Criterios para el desarrollo de las otras "S".
- Ideas centrales alrededor de las cuales se construye y edifica el negocio.

1.3.1.2.2 Estrategia

El camino, la vía, el cómo escogido para el éxito competitivo. La estrategia define:

- La misión del negocio.
- Plan para materializar la ventaja competitiva.
- Reforzamiento de los recursos que elevarán o mantendrán la ventaja competitiva e incrementarán las posibilidades de éxito.
- Roles, propósitos y acciones planeadas con anticipación que respondan a los cambios del entorno, de los clientes y de los competidores.
- Identificación y perfil de los competidores.
- Identificación de las funciones críticas que deben ser bien desempeñadas para conducir al logro de lo propuesto.
- Identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE).
- Medición de la clave para determinar el éxito de la estrategia.

1.3.1.2.3 Estructura

Diseño de una organización, que diferencia los procesos o las funciones esenciales de los negocios, a la vez que integra y coordina funciones, lo cual permite a la entidad funcionar como un todo. La estructura comprende:

- La agrupación fundamental de mayores procesos asociados con funciones, informaciones y clientes.
- Identificar operacionalmente la coordinación de los mecanismos necesarios para asegurar la efectividad de los objetivos estratégicos.

La estructura de la organización es directamente proporcional a los elementos organizativos de una empresa o entidad. Significa dividir las tareas en actividades de trabajo, delegar autoridad, asignar recursos, priorizar aspectos, así como decidir la cantidad y calidad de puestos de cada departamento o área.

Concebir e implantar una estructura funcional, de futuro, y comprometida con la calidad desde los desafíos más complejos que tiene hoy delante de sí un directivo de éxito.

Nótese que la estructura es el entramado, disposición y ubicación de los puestos de trabajo, que orienta la conducta de las personas y colectivos hacia el cumplimiento de la misión de la organización.

1.3.1.2.4 Sistema

Mecanismos facilitadores para todos los procesos del negocio. Los sistemas incluyen:

- Procesos de dirección para los cuales un directivo multiplica y extiende en la organización a través de otros, sus intenciones.
- Mecanismos de engarce que coordinan los elementos funcionales.
- Procesos, políticas, procedimientos y prácticas con los cuales se lleva a término, o no, el trabajo.
- Definición de expectativas.
- Medición del desempeño o avance.

1.3.1.2.5 Staff

El diseño de criterios para mantener la salud y la vitalidad del factor humano y el desarrollo del equipo de dirección. Características del *staff* en una organización:

- La capacidad del directivo incluye el proceso de adquirir, socializar y desarrollar recursos de dirección deseados.

- El proceso por los cuales la identidad y las fortalezas de la entidad son perpetuadas en el tiempo a través de una evaluación continua y del desarrollo del liderazgo y del talento de dirección.

1.3.1.2.6 Habilidades

Atributos críticos y competencias distintivas. Las competencias incluyen:

- La capacidad que le da a una empresa su fortaleza competitiva.
- Las capacidades que son necesarias para actuar o apoyar las nuevas formas de comportamiento para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Mantener la capacidad esencial que permite a una organización permanecer vigente a través de las circunstancias.

1.3.1.2.7 Estilo

El carácter observable del equipo de alta dirección y sus interacciones con las organizaciones. El estilo se identifica como:

- Modelo de comportamiento observado.
- Acciones que demuestran un compromiso colectivo para garantizar los principios y valores.

Por consiguiente, el estilo tiene que ver principalmente con el enfoque de liderazgo que asumen las altas directivas; y también, en la forma como los empleados se proyectan hacia el contexto organizacional, fundamentalmente con la imagen que presentan hacia los clientes.

1.4 La resistencia al cambio

1.4.1 Actitudes y comportamiento frente al cambio

Las posibles actitudes frente al cambio y el comportamiento resultante pueden ser:

Aceptación

- Cooperación y apoyo entusiasta.
- Cooperación ante la presencia del jefe.
- Aceptación.
- Resignación pasiva.

Indiferencia

- Indiferencia.
- Pérdida de interés por el trabajo.
- Apatía.
- Sólo hace lo que se le solicita.
- Comportamiento regresivo.

Resistencia pasiva

- No-aprendizaje.
- Protestas.
- Sigue estrictamente las reglas.
- Hace lo mínimo posible.

Resistencia activa

- Atrasa o retarda el trabajo.
- Alejamiento personal.
- Comete errores.
- Deterioro o desperdicio.
- Sabotaje deliberado.

Como puede observarse en las posiciones que se pueden adoptar ante los cambios, no todo es de color rosa. Puede existir reticencia a estos cambios, que puede estar más solapada o ser manifiesta.

La organización tiene que analizar con sumo detenimiento y equilibrio emocional la llamada resistencia al cambio, conocer de qué depende y cómo usarla como un factor de triunfo.

Los cambios producen efectos a veces increíbles y sorprendentes. De no obrar con tacto e inteligencia, estos pueden dar al traste con los propósitos de la organización.

Conviene saber qué situación presenta cada ser humano en esto, cuáles son las causas de su resistencia para **revertirla**. Incluso es importante saber que existe una diferencia ostensible entre la resistencia y la oposición.

Esta última es más abierta y la persona que se opone tiene sobradas razones para oponerse a algo en específico. Sin embargo, la resistencia es distinta, no existe un argumento explícito para no estar de acuerdo con algo, incluso la persona no llega a distinguir con exactitud por qué se resiste a una situación señalada. Por eso se cuenta que la resistencia en su esencia, no es lógica sino psicológica.

1.4.2 Oposición y resistencia al cambio

La difusión de la experiencia permite impulsar el proceso de cambio. Esta difusión puede incentivar y alentar las personas a las transformaciones o puede obstaculizar el proceso y consecuentemente hacer que las personas se opongan y se resistan al cambio. Estas tienen muchas formas, incluyendo las siguientes:

- Negación de la difusión del cambio.
- Obstruir la difusión.
- Oposición considerable a los méritos del cambio.
- Cinismo hacia esos valores.
- Críticas personales hacia quienes lo propician.
- Apatía hacia la utilidad del cambio.
- Fuerte arraigo hacia los viejos valores que sustentan el *status quo*.
- Estrangulamiento de la democracia y los objetivos del cambio.
- Represión y uso de poder para bloquear el cambio.
- Violencia directa a quienes propician el cambio.
- Manipulación del efecto del cambio desde dentro.
- Socavar la voluntad de completar el cambio.
- Acusar de cualquier aspecto negativo al cambio actual.

1.4.3 Causas de la resistencia

Al examinar este interesante fenómeno, podemos detectar que entre las causas de la resistencia Entre las mismas pueden estar:

- El miedo.
- La incertidumbre.
- La ignorancia, el desconocimiento.
- La fuerza de la costumbre.
- No tener capacidad de renuncia.
- La comodidad.
- La falta de visión de futuro.
- No querer esforzarse.
- Los resentimientos.
- Considerarlo innecesario.
- La envidia, la venganza.
- No le es atractivo.

Se requiere una labor paciente e inteligente para evitar o atenuar la resistencia a los cambios. Cuando se gestiona bien un cambio y no se violentan etapas se trabaja para que la resistencia sea mínima.

La **figura 1.6** expone una muestra sobre la distribución de las personas en cuanto a su resistencia al cambio. Tomar en cuenta este comportamiento es vital para ayudar a atenuar los efectos muchas veces nocivo de la misma.

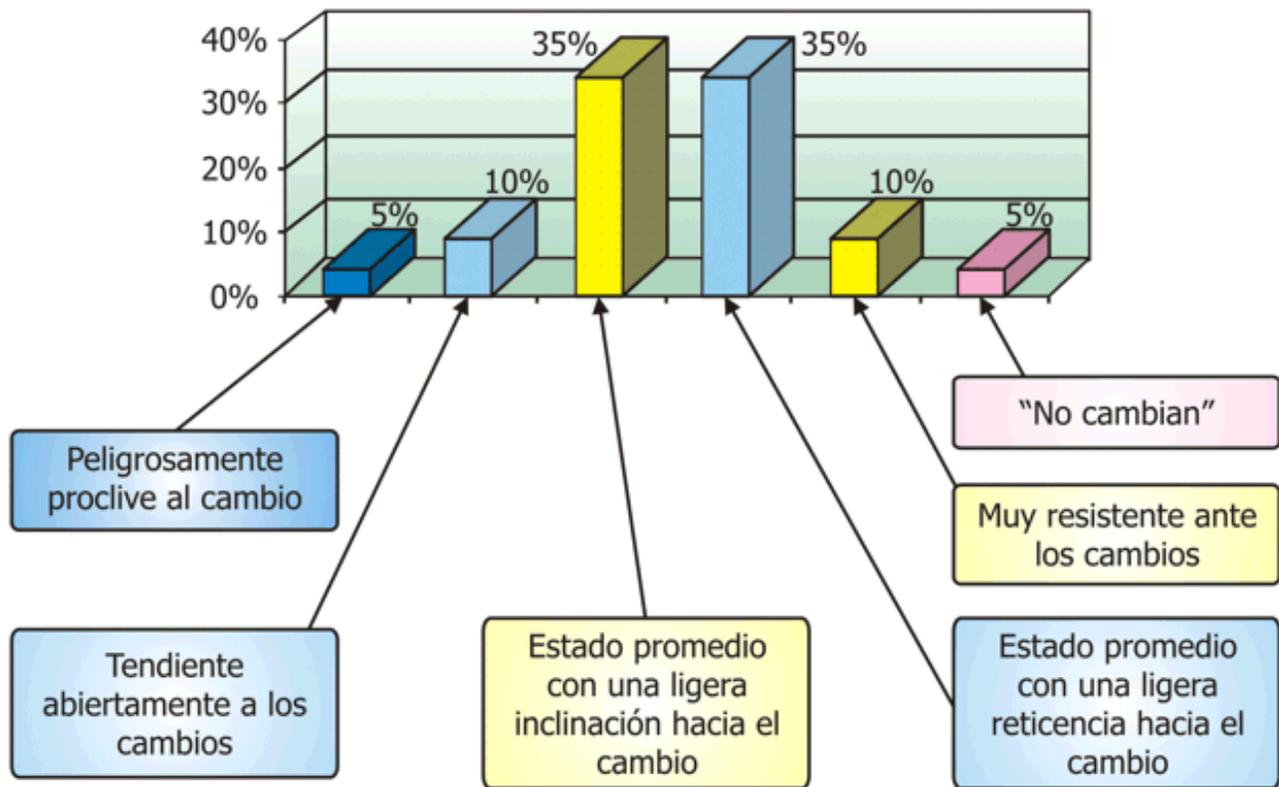


Figura 1.6: Porcentaje de las personas distribuidas según su resistencia al cambio

Cuando los actores principales de la transformación son consultados y escuchados se crean condiciones para su aprobación.

No obstante, la resistencia tiene un **aspecto positivo**. El que se resiste por lo general tiene un profundo sentimiento de pertenencia a su institución. Por eso debe ser reconocida y admitida.

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

1.4.4 Antídotos contra la resistencia al cambio

Si a pesar de haber desempeñado una dirección participativa y consultiva persiste la resistencia, debe tenerse en cuenta que los principales **antídotos** contra la resistencia deben ser:

- **Anticipación y previsión** de los cambios que permitirá trabajar con las personas.
- **Participación** en el proceso de cambio.
- **Perseverancia**, paciencia.
- **Comunicación y empatía**.
- **Persuasión**, argumentación desde diferentes ángulos.
- Precisar con tacto a qué debe **renunciar** cada persona en el proceso e insistir en este sentido.
- **Aceptar** la resistencia y utilizar su ambivalencia de forma positiva.
- **No "quemar" etapas**.
- Predicar con el **ejemplo**.

Uno de los elementos claves en torno a la resistencia es utilizarla o emplearla como un elemento que puede ser positivo. Esta es una posición mucho más recomendable que la que hasta ahora se ha concebido, verla como una fuerza que debe ser vencida de alguna manera.

Podemos emplearla satisfactoriamente cuando, en primer lugar, **reconocemos** como tal la existencia real de la resistencia. Los jefes pueden colaborar con los resistentes en lugar de actuar contra ellos. Lo que sucede con frecuencia es que para vencerla y abatirla se recurre a tres modalidades, a citar:

- Barrer la resistencia, por medio de presiones, amenazas o persuasión.
- Acción evasiva, se elude la resistencia, tratando de hacer sentir culpable al opositor.
- Minimizar la resistencia, apelando a la tradición o a la unanimidad.

1.4.5 La resistencia como oportunidad

Esta resistencia no ocurriría si le prestáramos más atención a los planteamientos de los que se "resisten", provocando este reconocimiento una posición favorable.

Una vez que esto se produce, inmediatamente se "bajan las defensas", porque se han tomado en cuenta sus criterios y opiniones.

A partir de aquí, ya las personas se comienzan a sentir parte del nuevo proyecto que se está valorando porque han sido "**considerados**", y comienzan a formar parte de las valoraciones y apreciaciones con las que no estaban de acuerdo en sus inicios.

Para profundizar en el llamado enfoque positivo, es necesario insistir en las dos premisas básicas que constituyen el núcleo de éxito para manejar la resistencia creativamente:

- Las personas siempre se van a resistir, consciente o inconscientemente, a lo que no favorezca sus propios intereses.
- La resistencia debe ser reconocida y tratada con respeto.

Enfocada con esta óptica, la resistencia se convierte en una **oportunidad**, en un activo creciente de la organización y sirve para el desarrollo de la misma y no para limitar o dañar las relaciones entre el que da órdenes y el que se resiste.

1.5 La participación en el proceso de cambio estratégico

El papel del equipo directivo es crucial en el modelo de cambio, por lo que no podemos dejarlo en manos externas.

Hasta aquí pudiera parecer que nos hemos convencido de la incuestionable necesidad de cambiar, en nuestros paradigmas, en los métodos y estilos de dirección, en el acto de situar al hombre como centro de la empresa. Pero sería interesante cuestionarnos:

- ¿En qué momento y usando qué métodos, diseñamos estos cambios?
- ¿Cómo provocamos esas transformaciones?
- ¿De qué forma los acometemos?
- ¿Cómo los instrumentamos de manera menos traumática?

El destacado autor R.M. Beese indicaba que el cambio es más aceptable cuando:

- Se comprende.
- No amenaza la seguridad.
- Los implicados contribuyen a realizarlo.
- Son el resultado de principios impersonales.
- Los cambios anteriores han sido exitosos.
- Se han asimilado cambios previos.
- La organización se ha capacitado.
- Se comparte el beneficio.
- Se ha planificado adecuadamente.

Las respuestas a las preguntas anteriores y el cómo abordar estas sugerencias las encontrará en el próximo capítulo.

Por considerarlo muy abarcador incluimos un poco a modo de recapitulación un artículo denominado "*Estrategia para alcanzar eficacia en los cambios organizacionales*" de Andrés Schwartz de *Supervisory Management* - Julio 2000.

ESTRATEGIA PARA LOGRAR EFICACIA EN LOS CAMBIOS ¹

En los cambios, las personas y grupos necesitan desarrollar un sentido de pertenencia y propiedad, e involucrarse activamente en la planificación de los cambios, o sólo se tendrá un acuerdo pasivo.

La siguiente es una descripción de formas, para promover cambios exitosos en las organizaciones, cambios que se volverán hábitos.

1. Comunicación eficaz

La siguiente es una descripción de formas, para promover cambios exitosos en las organizaciones, cambios que se volverán hábitos.

- Debe existir **comunicación: antes, durante y después** de los cambios.

¿CÓMO?

- Distribuir informes o descripciones escritas de los cambios, con claras orientaciones o metas de estos; cómo será la transición, y cómo afectarán a las personas.
- Realizar con regularidad reuniones de pequeños y grandes grupos.
- Utilizar oradores que se destaquen en transmitir visión de lo que se aproxima.
- Seleccionar líderes para las tareas, que sean positivos y optimistas, y que comuniquen con claridad, precisión y regularidad lo que se está haciendo. La manera en que se comunican los cambios es más importante que el cambio mismo.
- Utilizar buenas habilidades de comunicación en todo momento durante los cambios.
- Ser empáticos: los cambios son emotivos, el personal no se preocupará por la organización después de los cambios, si ella no se preocupa durante el proceso.

- Asegurarse de ser francos y directos, esto es crítico para el manejo exitoso de los cambios.

- Estar en constante comunicación: es casi imposible comunicarse en exceso.

2. Involucrar al personal y estimular la participación

La participación facilita la reducción de resistencias a los cambios; desarrolla sentido de pertenencia y propiedad de los mismos, y motiva a los involucrados para que funcionen los cambios.

La participación también conduce a obtener nuevas informaciones que incrementen la eficacia de los cambios.

3. Permitir que la gente se "despida" (de lo viejo)

Las personas necesitan "dejar de lamentar" el viejo sistema, o la forma familiar de hacer las cosas, y tiempo y oportunidad para desligarse del pasado.

Existen importantes ventajas al utilizar tiempo para despedirse de procesos o grupos de antiguos trabajos. Se pudieran, identificar sistemas, métodos, normas, formas y calidad de liderazgo a utilizar en el futuro.

4. Suministrar capacitación en nuevos valores y comportamientos

Es importante tener disponible, para todos los involucrados en los cambios, autoevaluación, capacitación y desarrollo.

¿CÓMO?

- **Planificar por anticipado** y asignar los recursos necesarios para capacitar personas y grupos.
- **Suministrar informaciones** acerca de cómo y por qué se desarrollará la capacitación.
- Incorporar y explicar, **en la capacitación**, nuevos valores y comportamientos.
- Evaluar el estilo, formato y objetivo de las **necesidades formales e informales** de capacitación, que acompañarán al proceso de cambios.

5. Sintonizar emocionalmente

Escoger personas para hablar acerca de los cambios y ayudar a que se comprenda que los cambios son irreversibles, y que ellos pueden influenciar.

6. Suministrar retroalimentación (*Feedback*)

Son clave para las transiciones exitosas: suministro de retroalimentación e informaciones.

¿CÓMO?

- Desarrollar reuniones de equipos de trabajos.
- Mantener entrevistas informales, de persona a persona.
- Utilizar revisiones de desempeños y evaluaciones para reforzar los cambios.
- Desarrollar encuestas y utilizar grupos de sensibilización.

7. Establecer sistema de retribuciones

Las personas tienden a motivarse y comportarse en formas que perciban que les conducirán a resultados deseables. En consecuencia, las retribuciones tales como: promociones, reconocimientos, sistema salarial, asignación de puestos, necesitan examinarse cuidadosamente para que apoyen la dirección de la transición.

8. Desarrollar nuevas normas grupales y nueva declaración de misión

Resulta esencial para el éxito de la transición, suministrar un sentido de dirección, con clara imagen de cuán bien se ajusta la organización y los equipos. Sin tal comprensión, el personal y los grupos tienden a funcionar como entidades separadas.

También en el próximo capítulo abordaremos como un aspecto decisivo la identificación de la misión de la empresa u organización.

¿CÓMO?

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Determinar quiénes son los clientes del grupo. |
| <ul style="list-style-type: none">• Preguntar, "¿Cuál es el campo de actividades de mi responsabilidad?". |
| <ul style="list-style-type: none">• Determinar las partes de la misión o meta de la organización o departamento, que uno apoya. |
| <ul style="list-style-type: none">• Para desarrollar nuevas normas de grupos: asegurarse de conocer las normas de grupos, escuchar y observar cómo actúan las personas entre sí, a fin de cumplir sus trabajos. |
| <ul style="list-style-type: none">• Detectar las normas que ya no sirven, y sugerir alternativas específicas de comportamientos. |

Fuente: Schwartz, A. (2000). *Estrategia para alcanzar eficacia en los cambios organizacionales*. Revista Supervisory Management.

Puntos a destacar

1. Solo es posible elevar verdaderamente la **calidad de la dirección** cuando los directivos se convierten en **agentes de cambio** de forma permanente, cuando se aprecia el cambio como algo impostergable.
2. Lo único que no cambia es el cambio.
3. El cambio es la relación entre pasado y futuro. Si no tenemos capacidad de renuncia es imposible asumir las transformaciones.
4. Las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos se han de ir transformando continuamente si han de permanecer vivas, es decir, han de tener una posición proactiva y anticipativa.
5. Las organizaciones proactivas se plantean el cambio cuando evalúan a diario sus competencias, intentan prever el futuro comportamiento de estos, desarrollando entonces una visión estratégica que los sitúa en mejor oportunidad para optimizar las nuevas oportunidades.
6. El 70% de las organizaciones cambian cuando están al borde del colapso, el 20% cambian cuando le apareció una oportunidad en el entorno y supieron aprovecharla y sólo el 10% de las empresas cambian por convicción, o sea cambian cuando están en una posición de ventaja competitiva.
7. Los cambios se engendran a partir de la imaginación de las personas, del contraste y por la aparición de crisis.
8. Cambio no es lo mismo que transición. El cambio es situacional. La transición es el proceso psicológico a través del cual la gente pasa, para adaptarse a lo nuevo. El cambio es externo, mientras que la transición es interna.
9. Las tres etapas fundamentales del cambio son el descongelamiento, la transición y el recongelamiento. Resulta muy peligroso quemar estas etapas.
10. El modelo positivo de cambio nos explica cómo se producen y por ende cómo se deben gestionar los cambios.

11. No existen cambios profundos, duraderos, si no se transforman los paradigmas, que son los patrones, los mapas mentales o modelos con los cuales percibimos el mundo en el que vivimos.

12. El modelo de las 7"S" es una herramienta útil para influir o cambiar el comportamiento de las personas, proporciona el acceso directo a las variables interdependientes claves que, unidas, caracterizan a la organización. Es un enfoque integrado para dirigir y conducir el proceso de cambio. Es una filosofía que permite pronosticar las transformaciones que se deben acometer para un futuro mejor.

13. La resistencia al cambio en su esencia, no es lógica sino psicológica.

14. En última instancia la resistencia al cambio es la expresión más inequívoca de la calidad con que se gestiona un cambio. Si se ha gestionado anticipativa y participativamente un cambio la resistencia será despreciable. Pero si se ha gestionado deficiente y autoritariamente un cambio la resistencia a él será enorme.

15. Debemos tener muy en cuenta los antídotos de la resistencia que gestionarán mejor los cambios.

16. La participación facilita la reducción de resistencias a los cambios; desarrolla sentido de pertenencia y propiedad de los mismos, y motiva a los involucrados para que funcionen los cambios.

Capítulo 2.- La dirección estratégica como un modelo de cambio

OBJETIVOS

- Aplicar creativamente la **dirección estratégica** como un modelo de cambio a las empresas y organizaciones en su radio de acción.
- Promover notablemente su **pensamiento estratégico** aplicándolo a la práctica cotidiana.
- Elaborar un **ejercicio estratégico** en su radio de acción empresarial.
- Emplear transformadoramente la **matriz DAFO** para la elaboración de la estrategia empresarial.

2.1 Introducción

En el capítulo anterior se expusieron un grupo de aspectos que sirven como aproximación al proceso de planificación en la empresa, enfatizando en la gestión del cambio como punto de partida en su interrelación con el componente humano. Las profundas transformaciones que se operan en el conocimiento, en la tecnología, así como en el variable entorno nos obligan a prepararnos convenientemente para asumir un creativo e innovador sistema de planificación que permita "prever" el futuro para no tenerlo que "padecer".

Tomando en cuenta esta rápida evolución del entorno, e incluso la propia evolución del trabajo en sí, se imponen una empresa distinta, con una cultura y un desarrollo organizacional diferente, que estén más preparadas para reaccionar anticipadamente y por ende para obtener mejores rendimientos.

En este sentido, el **colectivo laboral** juega un papel rector. No tiene ningún valor cambiar la tecnología, las estructuras, los sistemas, e incluso las estrategias, si no se perfeccionan sistemáticamente los seres humanos de la empresa, tanto en su preparación como en su grado de implicación en los propósitos de la empresa o instalación.

De aquí se desprende que no se trata solamente de promover una **planificación estratégica** potente y anticipadora en la empresa, sino que esto, sólo es alcanzable cuando se integra la inteligencia, el consenso y la sinergia del conjunto de trabajadores que la conforman.

Este principio es la base sobre la que se sustenta el **marketing interno**, ya que sólo un **cliente interno** (los seres humanos que laboran en la organización) totalmente satisfecho puede provocar una verdadera satisfacción en el cliente externo, o sea el que consume nuestros productos y/o servicios, lo cual se revertirá en resultados económicos deseables.

Por consiguiente, los empleados de la empresa es el primer mercado a atender, ya que sólo así éste podrá conocer qué hacer y cómo hacerlo, pero sobre todo, podrá tener una visión muy clara de cuáles son las relaciones que se desean sostener con los clientes y qué participación debe tener cada empleado en ello. Según Hitt, Black

y Pérez de Lara (2006), la falta de espíritu emprendedor al interior de las empresas es una de las causas por las cuales no se logra el cambio de estrategia con la frecuencia necesaria. Por lo tanto, es vital en cualquier empresa fomentar dicho espíritu dentro de todo el talento humano.

Si se logra un clima informativo abierto en la empresa, sustentada en una comunicación interna fluida y en ambas direcciones (ascendente y descendente), la empresa proporcionará las herramientas indispensables a los clientes internos para que satisfagan a los clientes externos.

Todas estas apreciaciones nos hacen considerar, sin lugar a dudas, que el factor humano constituye la principal **ventaja competitiva** en cualquier sector, por lo que su atención debe convertirse en el centro de los directivos que deseen la excelencia en los servicios que se ofertan, conjuntamente con los resultados financieros.

2.2 El pensamiento estratégico y la dirección estratégica

En el presente capítulo se han querido recoger algunos elementos que caracterizan la dirección en las empresas de punta en la actualidad.

En aras de seguir un único hilo conductor, es importante detenernos en el hecho de que en última instancia la **Dirección Estratégica es un modelo de cambio**.

Se debe comprender que introducir cambios profundos en una organización es poner su supervivencia en situación de riesgo. Y para que la gente le acepte ese riesgo, se deberá estar en condiciones de explicar que es mayor el riesgo que se corre si todo queda como está. Por ende se requiere de una constante **renovación** para alcanzar el éxito en la contemporaneidad.

Cada vez disminuye el período que resulta aconsejable para este proceso de reflexión o renovación estratégica. Si bien es cierto que no hace tanto eran quinquenios, después años, más tarde meses, ahora resulta un proceso continuo, porque en última instancia, esto depende del entorno, que resulta cada día más imprevisible e inestable.

Por añadidura la competencia se hace enorme: más competidores y más preparados, muchos que ni siquiera conocemos y otros que estarán dentro de muy poco en el mercado y hoy no existen.

No es aceptable quedarnos cruzados de brazos. No se trata de movernos, si no, hacia dónde nos movemos. Aquí es el pensamiento estratégico el que juega un papel primordial. Debemos anticiparnos, prever el futuro, para conquistarlo. Sólo se materializará una verdadera dirección estratégica si se piensa primero y después se actúa para alcanzar el futuro.

Si prestamos atención, en la revista "*Fortune*" cada año aparecen los listados de empresas de punta en el mundo, las más reconocidas. Proceden de distintos sectores, de diversas ciudades y latitudes, sus historias son diferentes. Sin embargo lo que tienen en común es su pensamiento estratégico, la manera que gestionan

estratégicamente. No sólo contemplan la realidad, sino que intentan transformarla **prospectivamente**. Si esperamos al colapso total para empezar a preparar el cambio, hemos llegado tarde y no podremos hacer frente a la gran competitividad de las otras empresas del sector.

Los empresarios serios no creen en la suerte; como se dice "*la suerte es el gran pretexto de los fracasados*". En lo que se cree es en una dirección estratégica con carácter científico y anticipador.

"Las mentes son como los paracaídas, sólo funcionan si están abiertas", este pensamiento refleja con veracidad este legado.

Tom Lamber expresaba "*la excelencia de hoy es la mediocridad del mañana*".

Más recientemente Michael Dell, fundador y dueño de la Compañía que lleva su mismo nombre y que ha sido una de las que ha exhibido un pensamiento estratégico avanzado, expresaba una *única manera de no quedarse anclado en el pasado, de no ser desbordado ni por los profundos cambios que se producen de manera inevitable en nuestro entorno, ni por los movimientos más dinámicos y eficaces de nuestros competidores es dirigir estratégicamente*".

Hay que pensar ágilmente, pero a largo plazo. A veces los árboles no nos dejan ver el bosque. No podemos autolimitarnos a gestionar el día a día y con el pensamiento convencional y de siempre. Tenemos que desafiar el tradicionalismo y los caminos trillados.

Por consiguiente, la secuencia del proceso empresarial siempre va a contener tres puntos centrales (Bilancio, 2006):

- Darse cuenta de la realidad.
- Construir y reconstruir un modelo posible.
- Actuar para poner en marcha el mecanismo interminable del aprendizaje.

Indistintamente nos hemos referido a los términos "pensamiento estratégico" y "dirección estratégica". Quizás convendría profundizar en sus diferencias y

analogías, aunque es muy comprensible discernir en que están intrínsecamente vinculados entre sí.

El pensamiento estratégico consiste en pensar en el futuro, proactiva, creativa, y anticipativamente, con luz larga, con proyección, alcance, de forma distinta a la habitual, aprovechando las potencialidades del talento colectivo, escuchando las opiniones de todos. Se trata de buscar nuevas soluciones a viejos problemas.

El principal objetivo del pensamiento estratégico es que la organización esté de forma permanente y vitalicia preparada para el **futuro**, para asumir con antelación los cambios que nos obligan estos tiempos.

La Dirección estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial. Se percibe *"como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente"* (Meguzzato¹, 1991).

La dirección estratégica consiste en un conjunto de pasos, fases, etapas que acometemos, basados en instrumentos y modelos para apoyados en ello **engendrar, consolidar y sistematizar el pensamiento estratégico**. La misma configura un ciclo comprendiendo tres procesos fundamentales: **planeación, implantación y control**, los cuales serán estudiados detenidamente en este mismo capítulo.

Cuando se está en presencia de una Dirección estratégica, deben considerarse en un enfoque de **sistema** todos los conceptos que intervienen en la gestión operativa y estratégica.

Hay que comprender con nitidez que las herramientas, los algoritmos, los pasos, jamás podrán sustituir el pensamiento estratégico, ya que si sólo apelamos a lo primero nuestra gestión puede ser formal y fría, convirtiéndose en tecnocrática y por lo tanto no creíble.

Pero por otra parte, un pensamiento estratégico que no se apoye en la tecnología que ofrece la dirección estratégica puede ser estéril y no podría implementarse. Desaprovecharía oportunidades básicas, no se consolidaría como un sistema.

La esencia estriba en lograr la interrelación dialéctica entre la una y la otra. Veamos la siguiente meditación. Un profundo y fecundo pensamiento estratégico colectivo podría dar lugar a la instrumentación en la práctica, como criterio valorativo de la verdad, de una dirección estratégica funcional, ágil, preventiva y que fuera capaz de encausar legítimamente ese pensamiento estratégico.

Interactivamente una dirección estratégica bien planteada y sobre todo asesorada por un equipo consultor de experiencia y talento pudiera contribuir decisivamente a un pensamiento estratégico de mayor alcance y **proactividad**.

Si en nuestras empresas lográramos que el pensamiento estratégico se estructurara en un proceso estratégico bien gestionado, entonces lograríamos que esa dirección estratégica contribuyera notablemente a incrementar y profundizar el pensamiento estratégico alcanzado frutos superiores.

Como quiera que lo expuesto se encuentra en una estrecha integración entre los diferentes capítulos veamos de nuevo el modelo de cambio positivo.



Figura 2.1: Modelo de cambio positivo

Tomando como base la **figura 2.1** podemos analizar que el pensamiento estratégico consiste esencialmente en: a partir del conocimiento del estado real de la empresa y tomando en cuenta la posible evolución de todos los factores que integran el complicado entorno actual, identificando las barreras tanto objetivas como las subjetivas, que a veces se tornan en las más peligrosas, "**soñar**" un futuro mejor al cual pretendemos llegar y a la vez determinar un modo, un "**know how**", profundamente transformador, o sea la estrategia, para alcanzar esa visión, ese estado ideal.

De lo que se trata es de posicionarnos mentalmente en ese futuro, "halar" el presente para que cada período que transcurra aminore la diferencia entre donde estoy mentalmente (estado ideal) y donde estoy (estado real). A esta parte del proceso es lo que se le denomina el accionar estratégico. Posteriormente explicaremos que aquí nos auxiliamos de la dirección por objetivos y resultados (**DPOR**) para materializar esta etapa.

Luego la dirección estratégica es el proceso mediante el cual integramos el pensamiento y el accionar estratégico en la práctica creadora.

Fuente: Menguzzatto, M y Renal Juan, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque integral del management*. Ed. Ariel. Barcelona. España.

Fuente: Codina, A. (1997). Notas de estudio del curso taller "Gerencia del cambio". Universidad de la Habana. Cuba.

2.2.1 Consideraciones acerca de la dirección estratégica (concepto de estrategia)

Será imprescindible abordar algunas consideraciones teóricas básicas donde descansan estas cuestiones.

Durante las tres últimas décadas se ha venido produciendo un sistemático desarrollo del pensamiento estratégico en la gestión y en particular en todo lo referido a la Dirección estratégica.

La Dirección Estratégica es la visualización del funcionamiento integral de una organización inmersa en un medio ambiente; es un proceso continuo de interrelación entre las influencias externas e internas, para lograr una excelencia y tratar de responder cabalmente a las exigencias del entorno.

No debe verse solamente como un conjunto de métodos y procedimientos, sino como una combinación de fundamentos y comportamientos tanto personales como profesionales y que tiene un impacto en el futuro de la organización.

La Dirección ha de convertirse en la **brújula**, en la luz y guía que indique hacia donde deben encaminarse las acciones que le den respuesta al destino deseado; en tanto las cuestiones de menor alcance, las tácticas ante situaciones puntuales y los obstáculos que puedan anteponerse se convierten en aspectos a saldar por la **Dirección por Objetivos**.

La Dirección Estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura organizacional y las nuevas ideas, comprendiendo que la estrategia indica cambios, elaborando una visión, convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele los aspectos fuertes y débiles internos, las oportunidades y amenazas del entorno, la construcción de escenarios futuros, aumentando la flexibilidad como principio, manejando los conflictos y las resistencias al cambio.

La Dirección estratégica comprende la visión de futuro y la misión como objetivo supremo, junto a los objetivos principales o estratégicos, y las políticas para encauzar su alcance. Esto puede verse en la **figura 2.2**, donde también se observan otros conceptos de la dirección estratégica que serán abordados en la presente asignatura, además, comprende la asignación de recursos consecuentemente con las prioridades trazadas y el control en la implantación de la estrategia.

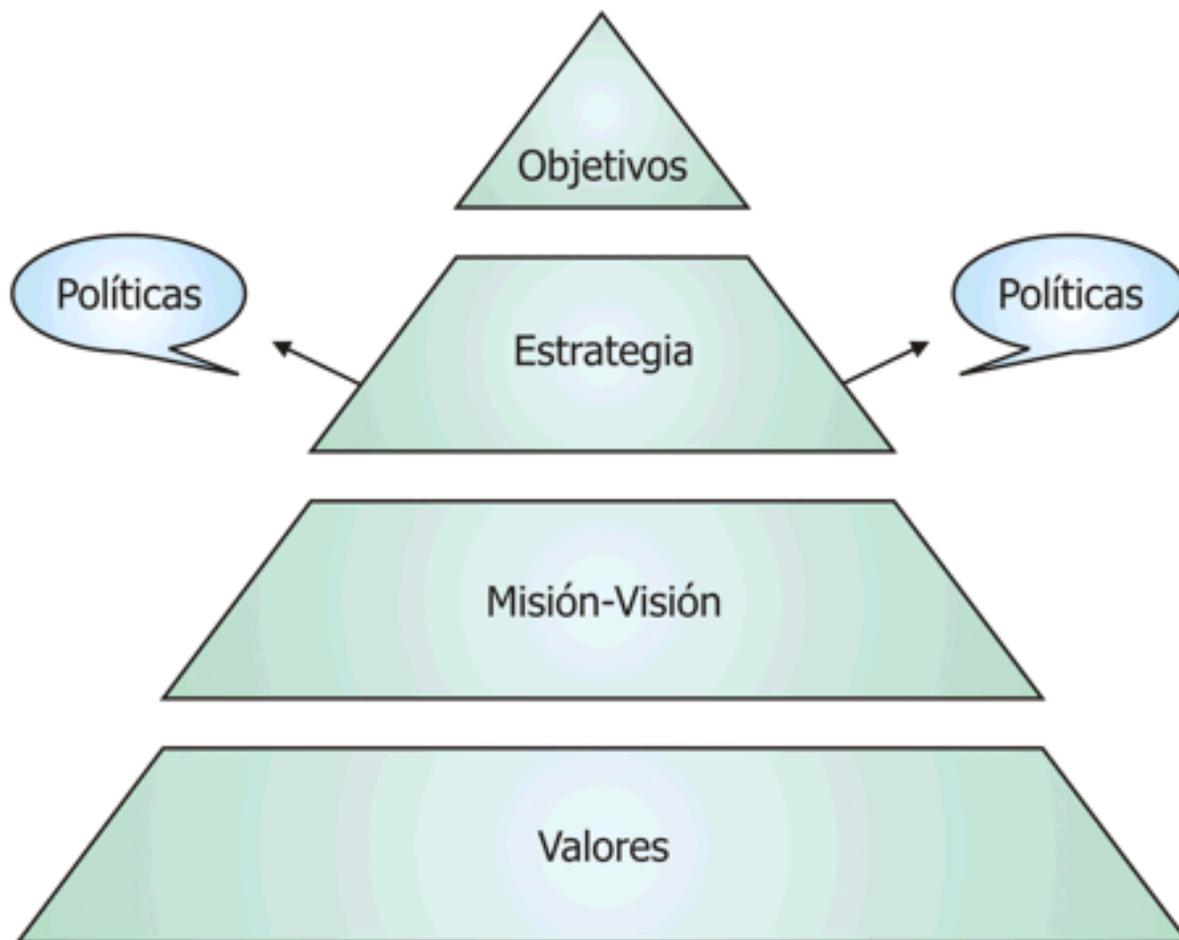


Figura 2.2: Conceptos claves para la dirección estratégica¹.

A pesar que cuando explicamos el modelo de cambio positivo se hizo alusión al término estrategia, corresponde ahora esbozar algunas ideas en este sentido.

El significado del término **estrategia**, proviene de la palabra griega *Strategos*, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

El uso del término estrategia en gestión significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

La estrategia en dirección, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Las dos últimas décadas fueron mucho más controvertidas que los tiempos anteriores. Las transformaciones que se operan tanto sociales como tecnológicas, políticas y fundamentalmente las económicas, nos afirman que en este planeta debe existir novedad, individualidades, diversidad y transitoriedad.

Estos cambios pudieran encontrar límites en el espíritu creativo y la capacidad de innovar de los seres humanos de la empresa y esto está indisolublemente vinculado a la estrategia trazada. La estrategia es **descubrir**, no programar, es **guiar**, no controlar. Es liderar las ideas.

Por estrategia básicamente se entiende la posición transformadora que permite la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno agresivo e inestable, aprovechando oportunidades, atenuando el efecto de las amenazas y evaluando riesgos en función de objetivos y resultados.

Recurrimos a la estrategia en disímiles situaciones tanto favorables como inciertas, es decir en aquellas situaciones donde hay competidores cuyo comportamiento no podemos pronosticar.

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder a estas interrogantes:

- ¿Qué empresa queremos ser?
- ¿A dónde queremos llegar?

Esto se refleja en la **figura 2.3** en la que se puede apreciar que la estrategia es el modo en que una empresa puede pasar de donde estamos a dónde vamos.

Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro. No se puede decidir sin saber a dónde se quiere llegar.

En su forma más simple:

- La estrategia es un **plan específico** de acción dirigido a un resultado específico, en un periodo específico.
- La estrategia es la adopción de **líneas de acción** y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas.
- En un lenguaje sencillo, la estrategia es un plan para lograr que se "**hagan las cosas**".

Tal vez sea difícil demostrar que esas definiciones son erróneas, pero lo cierto es que sólo nos dicen la mitad de la historia de cómo actúan en realidad las estrategias. Robert Eccles y Nitin Nohria la ven así:

*La estrategia no sólo es algo que se ha ideado; es también algo que **acontece y emerge** continuamente en las empresas, a medida que las distintas personas responden y reinterpretan su sentido de la identidad y propósitos de la organización.*

El enfoque estratégico no solamente convierte en obsoleta la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones tácticas. Este enfoque se caracteriza por:

- Planificación partiendo de condiciones **inestables**.
- Construcción de **escenarios** alternativos.
- **Centrarse** en el mercado y en la demanda de los clientes.
- Conformación de una **cultura estratégica**.
- **Priorización** de los factores del entorno.
- Propiciar la **descentralización** y la **autonomía**.
- Preferencia a las decisiones colegiadas, en **equipo**.
- Planificación, **seguimiento y evaluación** considerados de forma integrada, **como parte de un mismo proceso**.
- **Compromiso** con los plazos largos, medianos y cortos en ese mismo orden.
- Da una **visión de futuro**, con carácter activo y anticipante.
- Aportan un marco para la dirección **unificada** de la organización en función de sus metas principales.
- **Orientan** los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.

La estrategia guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro siendo el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las **aspiraciones** de la empresa.

- Las **oportunidades y amenazas** del entorno.
- Las **capacidades internas** de la organización.

Se parte del hecho que la estrategia como concepto significa: imaginar, concebir, trazar planes para forjar proyectos, y lleva implícito minimizar las incertidumbres y así disminuir los riesgos en la toma de decisiones.

Por todo lo antes esbozado, un concepto más preciso de estrategia sería el siguiente:

*"La estrategia es un concepto profundamente transformador del cual se generan un grupo de concepciones coherentes, lógicas y creativas **que conllevan a la formulación de objetivos**, de las principales políticas, así como de asignación de recursos en función de ello **para lograr la misión de la empresa**", en la búsqueda de una **posición competitiva más sólida** y ofrecer con agilidad y anticipación una respuesta coherente ante el entorno actual y futuro".*



Figura 2.3: Estrategia

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

Fuente: Cuesta, A. (1996). *Los Recursos Humanos*. Servicios de publicaciones ISJAE. Habana. Cuba.

2.2.2 La evolución del pensamiento estratégico contemporáneo

Como se explicaba desde la concepción militar inicial de la estrategia se comprendía la misma como algo que se identifica con la postura de combate, el **posicionamiento** adecuado para anticiparnos a las acciones del rival y proyectar las propias para asestar el golpe donde menos se espere y más débil sea el mismo.

A pesar de ello el concepto de estrategia es muy joven y reciente en el ámbito empresarial. Así, se reconoce que el primer modelo de análisis estratégico empresarial nace en la *Harvard Business School* en 1960. Y la concepción desarrollada de Dirección estratégica (*Strategic Management*), donde actualmente se inserta la estrategia, es apenas de la década del 70 del Siglo XX. El primer modelo estratégico elaborado en *Harvard Business School* tenía esta concepción competitiva y una gran parte de los que hoy existen contienen obligatoriamente este enfoque ¿Cómo puede sobrevivir una empresa, y en general, una organización cualquiera en un mundo de intensa competencia, si no lucha y trata de encontrar, al menos, un pequeño nicho donde actuar? Aunque la estrategia, es más, es dar respuesta a las exigencias del entorno.

2.2.2.1 Definiciones

A continuación, ofrecemos una breve panorámica de cómo evoluciona este concepto partiendo de las consideraciones de los principales gurús de la época.

PETER DRUCKER: fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas:

- ¿Qué es nuestro negocio?
- ¿Qué debería ser?

ALFRED CHANDLER JR: define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

KENNETH ANDREWS: combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

IGOR ANSOFF: la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

STONNER J¹: *"El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo".*

PORTER M.E: *"La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos".*

CUATRO PREGUNTAS DE PORTER
1. ¿Qué es lo que mueve a la competencia en mi sector?
2. ¿Qué van a hacer mis competidores y cómo respondo?
3. ¿Cómo va a evolucionar mi sector?
4. ¿Cómo posicionar mi empresa para competir a largo plazo?

Tabla 2.1. Cuatro preguntas de Porter.

Las respuestas a estas preguntas de Porter que se reflejan en la **tabla 2.1**, se entrelazan con sus tres aportes claves:

- Las estrategias competitivas genéricas.
- Las cinco fuerzas competitivas básicas.
- La cadena de valor.

Los mismos serán abordados en el próximo capítulo de forma detallada por su aporte a la elaboración de estrategias.

MINTZBERG HENRY: plantea un conjunto de aspectos sumamente interesantes. Entre ellos podemos plantear los siguientes:

- La planificación estratégica no es lo mismo que el pensamiento estratégico.
- Los procedimientos formales nunca serán capaces de predecir discontinuidades.
- Lo fundamental es el pensamiento estratégico.

Denominó las tres falacias de la planificación estratégica a las siguientes:

1. Se asumía que el mundo no cambiaría entre el tiempo que se planificaba y se ejecutaba.
2. Se superespecializaban en la planificación, pero no se "ensuciaban" en la implementación.
3. Absoluta formalización de las estrategias.

Y abordaba que los "pensadores" habían dejado un espacio a los "hacedores".

Es Mintzberg quien brinda una de las definiciones más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de la misma, a partir de variadas representaciones del término. A esto le denominan las "5P" de Mintzberg que se puede apreciar en la **figura 2.4**.

- a) **La estrategia como plan:** es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- b) **La estrategia como pauta de acción:** funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- c) **La estrategia como patrón:** funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- d) **La estrategia como posición:** la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- e) **La estrategia como perspectiva:** la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no sólo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.



Figura 2.4: Las cinco "P" de la estrategia

HAMEL Y PRAHALAD: esta pareja de destacados profesores universitarios y a la vez consultores, en su libro "Compiendo por el futuro" realizan un cuestionamiento que sobrepasó su época:

¿Por qué en los años 80 los mastodontes americanos expertos en estrategias eran batidos por principiantes principalmente japoneses?

Y sin dilación su respuesta fue que la auténtica diferencia estriba en la diferencia de su ventaja competitiva, cambiar radicalmente el componente humano.

Ellos denominaron la gran batalla por el liderazgo intelectual y sus preceptos básicos eran:

- La gran batalla del futuro se libraré no para conseguir cuota de mercado, sino para conseguir el **liderazgo intelectual**.
- El **capital intelectual** y la gestión de conocimientos son prioridades.
- Se **imaginaban** productos y servicios que no existían y luego los creaban.

Afirmaban que la médula en una estrategia de empresa es establecer previsiones del futuro y a partir de estas responder tres preguntas:

- ¿Qué tipo de beneficio hay que ofrecerle al cliente dentro de 10 años?

- ¿Qué nuevas competencias debemos adquirir para ello?
- ¿Cómo tendremos que replantear la relación con los clientes en los próximos años?

Se sustentaban en el concepto de **competencias esenciales**. En vez de apreciar la empresa como un conjunto de unidades de negocio, los directivos debían pensar cómo crear un conjunto de competencias esenciales, que nos hiciera crear una diferencia competitiva inalcanzable.

Señalaban con acierto que el fracaso se deriva de imaginar el futuro del mercado desde la óptica del mercado presente.

Para alcanzar esta proyección había que consultar sistemáticamente con revolucionarios, priorizando tres cuestiones:

- Búsqueda del *input* de los más jóvenes.
- Seleccionar a los que pertenecen a la llamada periferia geográfica. A cada kilómetro de más distancia de la casa matriz de la empresa más innovación estratégica.
- Contar en el proyecto con mucha gente nueva que no comulgue con el dogma imperante.

A esta nueva filosofía se le denomina "**arquitectura estratégica**":

- Es un proyecto avanzado del despliegue de nuevas funcionalidades, de la adquisición de nuevas competencias y de reconfigurar las relaciones con los clientes.
- No pretende saber lo que se debe hacer para ampliar ingresos hoy, sino qué competencias hay que formar hoy para el futuro.

Más recientemente, aparece una nueva concepción estratégica liderada por Treacy y Wiersema que le llaman la "**disciplina del valor**" y que plantean resumidamente que las alternativas para aportar valor al cliente son:

- Excelencia operacional.
- Liderazgo productivo.
- Conocimiento cabal del comportamiento del consumidor.

En la actualidad ha aparecido una nueva doctrina de James Moore, cuya premisa fundamental es que ha llegado el final de la competencia. Expresa que en la contemporaneidad la **innovación triunfa**. Por lo que es absolutamente imprescindible crear:

- Productos innovadores.
- Servicios de punta.
- Procesos más efectivos y eficientes.

La esencia de Moore consiste en:

- Comprender y actuar en el sentido de percibir a clientes y proveedores como **colaboradores**.
- Dirigir una comunidad o **red de organizaciones** en que todos sus miembros compartan una visión de lo que hay que hacer para innovar.
- Declara que en el mundo postcapitalista **se frena la obsesión americana por la competencia**.
- Para ganar no necesariamente alguien tiene que **perder**.

HERNÁNDEZ M.: comprende la estrategia como un *"Conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo. ¿Cómo lograr los objetivos declarados? Es la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Toda decisión de la cual dependa la situación a largo plazo de la empresa. La estrategia también es la forma de alcanzar una **ventaja competitiva**".*

Todos los especialistas en estos temas expresan que cada nivel del organigrama debe contar con sus propias estrategias, las cuales deben garantizar el éxito de las del nivel superior. En la empresa contemporánea, suelen potenciarse las estrategias por cada uno de los niveles, los cuales pueden apreciarse en la **figura 2.5**. Debe existir una **armonía y complementación** entre los tipos de estrategia y los niveles y entre los mismos debe manifestarse la mayor coherencia posible.

1. Estrategia global o corporativa (Sólo existe en empresas diversificadas, o sea que estén presentes en varios negocios) es muy necesaria para alcanzar una visión del conjunto de la corporación y así maximizar su rendimiento.

Algunos la conocen como estrategia maestra. En la **tabla 2.2** se pueden observar sus principales características. Lo fundamental en las estrategias maestras es determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la empresa u organización o sector a que pertenece. Uno de los aspectos predominantes es determinar las competencias distintivas entre los diferentes negocios para de esta manera lograr una **sinergia** entre ellos para permitir la integración.

DECISIONES ESTRATÉGICAS (Estrategias Maestras)
<ul style="list-style-type: none">• Condicionan la orientación y asignación de recursos.• Sus efectos se perciben a mediano y largo plazo.• Implican cierto grado de irreversibilidad.• Son pocas, complejas y rodeadas de incertidumbre.• Requieren enfoque integral.

Tabla 2.2. Decisiones estratégicas.

Las estrategias se dividen de acuerdo al nivel lo cual puede apreciarse en la **figura 2.5**.



Figura 2.5: Niveles de las estrategias

2. Estrategias corporativas

En este ámbito corporativo la cabeza, la alta dirección debe decidir cómo distribuye sus potencialidades y todo tipo de recursos entre la gama de negocios existentes. En este nivel se puede evaluar la posibilidad de nuevas diversificaciones. O por lo contrario la desaparición o extinción de algunas de las líneas actuales.

3. Estrategias de unidades de negocio

Lo frecuente es que las empresas diversificadas se caractericen por el multipropósito, que existan no sólo varios negocios, sino diferentes unidades estratégicas de negocios. Cada uno de estos necesita una reflexión estratégica específica, pero sustentada en la estrategia global.

Se trata aquí de determinar cómo competir mejor en uno u otro tipo de actividad específica, ya que las unidades de negocio tienen características muy disímiles.

4. Estrategias funcionales

Se hallan enfocadas a alcanzar una óptima utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio. Las estrategias funcionales siempre deben ser coherentes y convergentes con las de negocios. La búsqueda de la **sinergia** entre las actividades funcionales es elemento principal.

Como funciones de la empresa que establecen estrategias de este tipo, entre otras pueden señalarse:

- * Desarrollo Humano.
- * Innovación y tecnología.
- * Producción.
- * Marketing y comercialización.
- * Logística.
- * Finanzas.

En la **figura 2.6** se puede ver como existe una estrategia funcional para cada una de las áreas claves de la empresa concebidas.

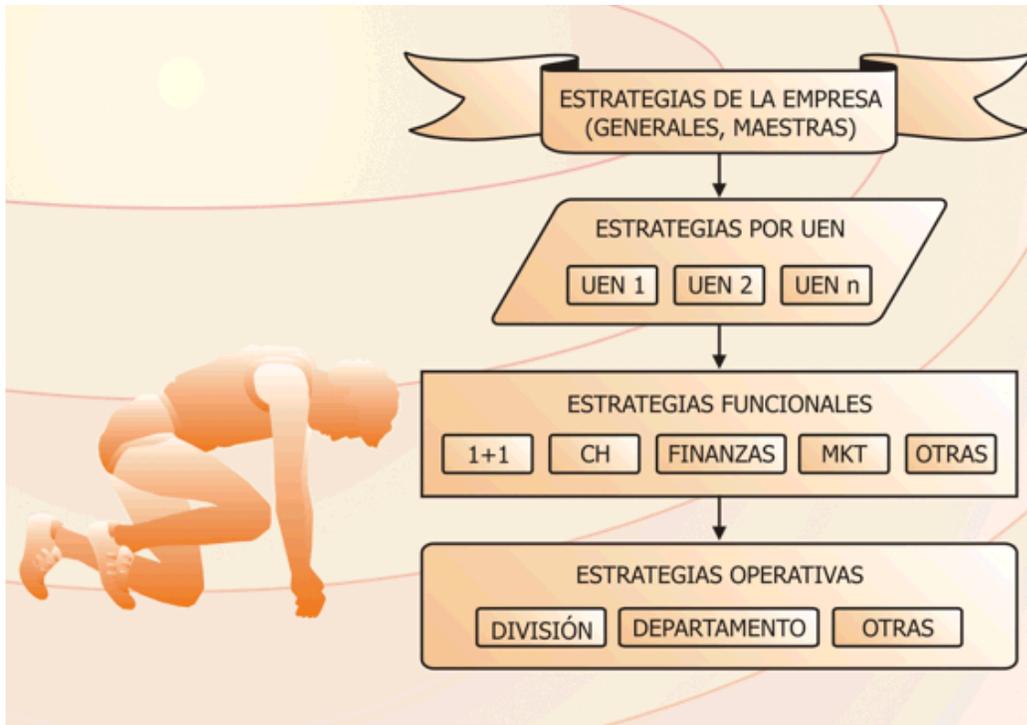


Figura 2.6: Niveles de estrategias

Un aspecto que hay que cuidar mucho es la **integración** entre todos los tipos de estrategias funcionales. La clave de un buen *management* es lograr esta coherencia e integración entre todas las estrategias.

A continuación, se resume la esencia de la estrategia.

La flexibilidad y la capacidad efectiva de adaptación al entorno son propósito fundamental de las estrategias cualquiera que sea su enfoque.

Fuente: Stonner, J. (1994). *Dirección y administración*. Ed. McGraw Hill.

Fuente: Porter, M. (1986) *Estrategia competitiva*. Harvard Business School Press.

Fuente: Mintzberg, H. y Brian James, V.J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Fuente: Prahalad, C.K. y Hammel, G. (2000). *Compitiendo por el futuro*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Fuente: Treacy, Michael; y Wierseman, Fred. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Ed. Perseus Books. 208 pp.

Fuente: Hernández, M. (2004). *Curso a distancia sobre dirección estratégica*. Editorial Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana. Cuba.

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall,

Madrid.

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

2.2.2.2 La planificación estratégica

Como se ha comentado con anterioridad los tres procesos medulares del ciclo de la dirección estratégica son:

- Planeación.
- Implantación.
- Control.

Comenzaremos a analizar uno de los procesos claves del ciclo de la dirección estratégica. Nos referimos a la planificación que es el primero de ellos y uno de los más importantes. En el capítulo siguiente abordaremos la implantación y el control.

A. Planeación

La planeación se asume como aquella función que permite anticiparse, prever. Para conquistar el futuro se requiere anteponerse, prever lo que ocurrirá, ya que el futuro se prevé o se padece.

Planear o planificar significa "predeterminar el curso a seguir". Es un modelo anticipado de la realidad futura, para lo cual es necesario:

- **Pronosticar** para precisar el curso actual.
- **Fijar objetivos** que se derivan de los propósitos generales de la empresa, a fin de determinar los resultados finales.
- **Desarrollar estrategias**: que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas.
- Programar para establecer **prioridades**, secuencias y sincronizar pasos a seguir.
- **Presupuestar**, ello tiene que ver con la asignación de los recursos.
- Establecer **procedimientos**, estandarizando métodos.
- Formular **políticas** relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

Sustentados en ello se necesita elaborar consensualmente un plan que contenga, entre otros, los siguientes elementos:

- Una **visión/misión** que sólo sea alcanzable mediante el cambio.

- Un análisis de lo que ocurre en el **entorno** y las presiones que llegan desde el exterior que podrían afectar su plan para lograr el cambio.
- La identificación de los **obstáculos** que, dentro de la organización, podrían frustrar el intento renovador.
- Un análisis anticipado de la posible **resistencia** de sus empleados al cambio propuesto.
- La identificación de los elementos de **comunicación** que serían más creíbles ante los ojos de los empleados.
- Un sistema de **implementación** que se perciba como factible.

B. Implantación

Y una vez definido este, trazarnos un programa de accionar estratégico que nos permita cumplimentarlo a partir del conocimiento de la misión de nuestra empresa.

Es un proceso a través del cual, de forma consensual, los integrantes de una entidad proyectan lo que se debe hacer ahora para garantizar los éxitos venideros. De esta manera, se predeterminan propósitos futuros a largo y mediano alcance.

Se parte de un diagnóstico que debe ser lo más objetivo posible, que permita precisar el "**ahora**", con la mayor nitidez. A partir de ahí se proyecta el qué, el cómo y el cuándo hacerlo, todo lo cual se materializa en el proceso de planificación estratégica y en la elaboración de objetivos desafiantes pero alcanzables, que logren movilizar todas las fuerzas de la organización en ese sentido. Sabemos que en buena medida, dirigir es decidir con acierto.

Esta función requiere de tiempo para la meditación del equipo de dirección, así como una perentoria prioridad. El plan y su implementación hace unos años estaban separados, pero en la actualidad prevalece su integración.

Si se realiza la comparación con el sistema estratégico anterior se puede inferir que lo primario era la tecnología y ahora, tal como se ha expresado, lo primario es el **factor humano** que representa lo medular de cualquier organización o empresa.

Por otra parte si el entorno constituía sencillamente un factor exterior a considerar, ahora representa el punto de partida. Si antes la focalización se encontraba en la organización, ahora se encuentra en ese entorno, el cual determina los cambios a introducir.

De aquí que la **planificación** sea el precepto preliminar del resto de las funciones de dirección en todas las instancias y fundamentalmente en la cabeza de la organización.

C. Control

Por último, en la planificación se pueden mencionar solamente un grupo de acciones que la caracterizan, de una u otra forma entre las cuales pueden estar:

- Diagnóstico del estado actual.
- Formulación de escenarios.
- Elaboración de estrategias.
- Posicionamiento de la empresa con respecto a la competencia.
- Autoanálisis de uno mismo.
- Confección de objetivos.
- Elaboración de opciones estratégicas.
- Análisis de las consecuencias de cada alternativa.
- Elaboración de planes.
- Control de los planes.
- Análisis de las desviaciones.
- Corrección y perfeccionamiento de acciones.

El propósito de planificación puede ser definido como el desarrollo de procesos, técnicas y actitud administrativas, las cuales proporcionan una situación viable para valorar las implicaciones futuras de decisiones presentes en función de los objetivos empresariales que facilitará la toma de decisión en el futuro, de modo más rápido, coherente, eficiente y eficaz.

Dentro de este raciocinio, puede afirmarse que el ejercicio sistemático de planificación tiende a reducir la **incerteza** existente en el proceso decisorio y consecuentemente provocar el aumento de la probabilidad de alcance de los objetivos y desafíos establecidos para la empresa.

Una planificación eficiente robustecerá las relaciones con los trabajadores por tres enfoques:

1. Tiene íntima relación con la filosofía de la **prevención** de problemas, para que no ocurran; si los problemas de todas maneras ocurren, pueden ayudar a evitar que

empeoren. La planeación reconoce que pueden ocurrir resultados no previstos y por eso proporciona flexibilidad.

2. Se expresa en la **interacción** profunda entre las funciones de la planeación y del control. En ciertos sectores los objetivos de la planeación y del control se logran juntos por un proceso unitario.

3. El impacto favorable que la planeación ejercerá en las **relaciones** entre directivos y trabajadores.

Este proceso en las relaciones con los empleados se manifiesta de la manera: que se representa en la **figura 2.7**.

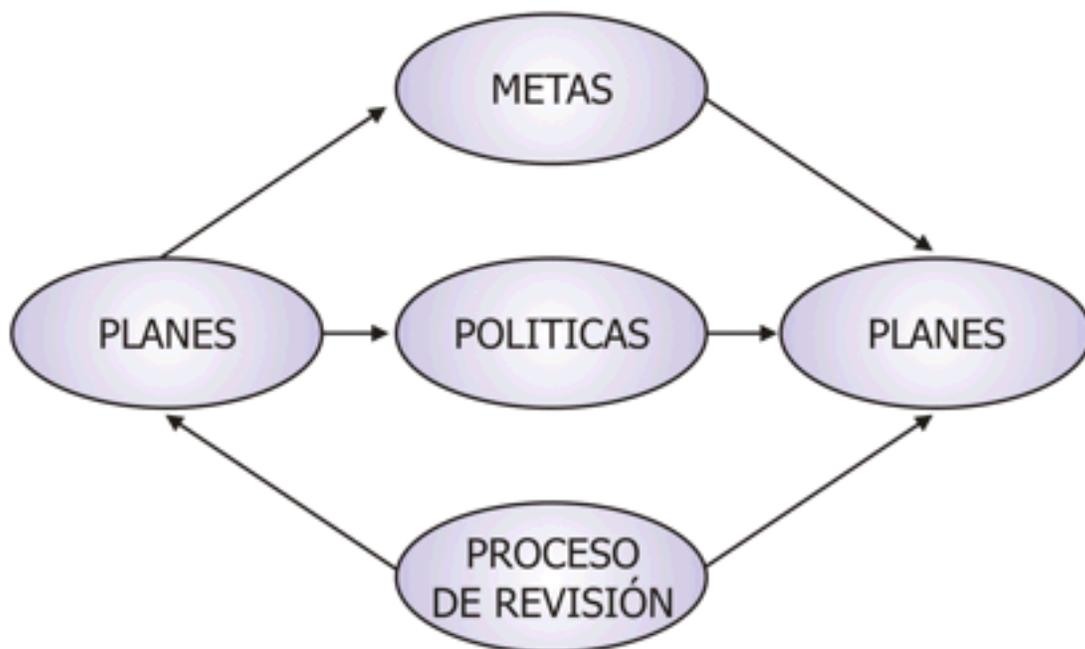


Figura 2.7: Proceso en las relaciones con los empleados.

Fuente: Gárciga, R. (1999). *Formulación estratégica (un enfoque para directivos)*. Ed. Félix Varela, La Habana. Cuba.

2.2.2.3 Tipos de planeación o planificación

- Planificación estratégica.
- Planificación táctica.
- Planificación operacional.

- **La planificación estratégica** es un proceso de dirección que permite establecer el rumbo a seguir por la organización, con miras a obtener un posicionamiento clave en el entorno existente. La planificación estratégica es responsabilidad de los niveles más altos de la Empresa, pero debe garantizarse la participación de todos los estratos de la misma.
- **La planificación táctica**, tiene por aspecto central priorizar determinadas áreas de resultado clave y no la empresa como un todo. Por lo tanto, trabaja con derivaciones de los objetivos estratégicos establecidos en la planificación estratégica.
- **La planificación operativa**, puede ser considerada como la formalización, principalmente a través de documentos, escritos, de las metodologías de desarrollo e implementación establecidos.

2.3 Presentación de un modelo de planificación estratégica validado internacionalmente

En la introducción de elementos de dirección en un determinado número de empresas y organizaciones de diferentes sectores, se ha podido constatar que los principales logros son:

- Un **perfeccionamiento** sostenido de la labor de dirección.
- Ha contribuido al aprendizaje, al **trabajo en equipo** y a la toma de decisiones consensuadas, todo lo cual ha tenido una repercusión muy positiva.
- Se ha **instrumentado** en todos los niveles de dirección, aunque no con los mismos resultados. La experiencia es que cuando ha calado más profundamente, los resultados han sido más favorables.
- Deviene en una verdadera **guía** para la acción que propicia cohesión entre la comunidad de empleados.
- Contribuye poderosamente a desarrollar una mentalidad proclive al **cambio**, así como a priorizar recursos y tiempo en áreas claves.
- Ha incidido sensiblemente en la dirección participativa y sobre todo en madurar una **cultura organizacional** más sólida.
- Otorga un grado de prioridad al factor humano, velando todos más por los aspectos **motivacionales, los comunicativos y el liderazgo**.
- Ha incidido en modificar los **paradigmas y valores compartidos** de la organización y de sus miembros.

También en este proceso se han convertido en obstáculos y barreras lo siguiente:

- Suponer erróneamente que la Planificación Estratégica y la dirección cotidiana son elementos diferentes y entonces **gestionar por procesos paralelos** que se superponen.
- No asegurarse que todos los dirigentes de las empresas **entiendan** los beneficios y aportes.
- Presuponer que es un proceso automatizado, y por ende, que todo lo pueden resolver como con una "**varita mágica**".
- Creer que son cuestiones **delegables** y por ende no prestarle la óptima atención y seguimiento.

- **Resistencia en la implementación**, por factores variados, muchos de los cuales fueron examinados en el capítulo anterior.
- Asumir que son sistemas que consumen mucho tiempo, desechando de esta forma la **importancia** de la planificación y sobreestimando la operatividad.
- No establecer un **monitoreo** sistemático que permita corregir las imprecisiones.

Se debe dejar muy claro que la Planificación Estratégica es una parte de la Dirección Estratégica, y que esta última, es mucho más abarcadora. La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que se desea para la organización, siendo un elemento clave de la dirección. Cabe decir que la planificación es la locomotora que arrastra tras de sí, las actividades de la organización, la dirección y el control.

Tradicionalmente, la **eficiencia organizacional** ha sido una constante preocupación de los directivos, sin embargo, no es condición suficiente para garantizar el éxito debido al incremento, cada vez mayor de la interrelación de la organización con el entorno.

En innumerables oportunidades, coexisten en las empresas y organizaciones, dos aspectos que están en amplia contradicción. Por una parte la estrategia que se ha delineado, y por otra el comportamiento de las personas impuesto por las urgencias y la falta de perspectiva de dirección.

En principio hay que definir una **proyección de largo** alcance para el desarrollo del sistema dirigido en el presente, basado no solamente en la composición de un futuro para las direcciones, sino en determinación de cursos de acción flexibles.

El proceso de planificación estratégica establece prepararse y anticiparse para alcanzar un estado ideal codiciado, pero logable, por lo que la forma en que se gestione el cambio es decisiva para alentar o atenuar el factor humano. Este tipo de dirección permite introducir transformaciones de forma no traumática.

Así debe lograrse, que sean los ejercicios de Planificación Estratégica, ya que además de potenciar las ideas, no es algo que se ve como un proceso, con un principio y final claro, sino como una **continuidad** que refleja los cambios de ambiente en cada organización y se adapta a la misma. Consiste en el ejercicio

ininterrumpido que permite establecer un programa general de objetivos para la organización, así como los medios para alcanzarlos.

Las **metas** nos ofrecen un sentido de dirección, permiten enfocar nuestros esfuerzos, guían nuestros planes y decisiones y además, sirven para evaluar nuestros resultados.

Por lo antes planteado la denominada **dirección por objetivos y resultados (DPOR)** se convierte en un complemento de la planificación estratégica. Por otra parte, carece de total sentido y valor implantar la dirección por objetivos, como filosofía de dirección sin estar antecedida de un **ejercicio estratégico**.

Como producto de este ejercicio, el colectivo comprende que la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la empresa en su entorno, en el transcurso del tiempo, por lo cual esto representa uno de los resultados más importantes y trascendentes de la planificación estratégica.

El ejercicio estratégico siempre será en **colectivo**, con la presencia de todos los integrantes. No pueden faltar, de ningún modo los directivos principales. En su ausencia, se sugiere prorrogar el mismo para otra fecha. Se comienzan a realizar ejercicios de "descongelamiento" mental y "relajación" y posteriormente, se explica lo que se persigue con la actividad.

Debe además garantizarse una logística, tomando en cuenta todos los detalles que la conforman para garantizar todas las condiciones necesarias. Se comenzará haciendo un análisis histórico del desarrollo de la empresa en los últimos años, y especialmente de su inserción en el mercado del territorio.

Quien no aplique la inteligencia y no introduzca las diferentes variables de acuerdo a las características del entorno no está listo para semejante empeño.

Donde predomina el autoritarismo, "el ordeno y mando", el egoísmo y los conflictos humanos no resueltos insinuados a través de reservas, donde no existe trabajo grupal y donde todas las personas no se apasionan con lo que hacen, no habrá una predicción del futuro, ni mucho menos la decisión de conquistar el entorno y ese futuro.

Todo el ejercicio de planificación estratégica y la dirección por objetivos y resultados, se conciben con **trabajo creativo en equipo**, donde debe prevalecer un altísimo sentimiento humano.

Presentan interés un grupo de aspectos que deben ser tomados en consideración y que se expresarán someramente a continuación:

- La **motivación** como aquello que antecede a toda acción humana, y que energiza nuestra orientación y el mantenimiento de nuestras conductas.
- El **trabajo creativo en equipo**, en la solución de problemas y en la toma de decisiones, lo que constituye el núcleo del proceso planificador.
- La **comunicación** a partir de una escucha empática se convierte en la columna vertebral de la elaboración de estrategias.
- La Planificación Estratégica tiene entre uno de sus pilares básicos el aprendizaje organizacional, que propicia el **autocrecimiento** de todo el colectivo.
- La teoría del **cambio** brinda elementos conceptuales imprescindibles para pasar del estado real al deseado.
- El proceso de Planificación Estratégica y de elaboración de objetivos tiene en los elementos de **liderazgo** una contribución. En última instancia un líder es quien, con una visión de futuro y una actitud proclive al cambio, logra que los equipos trabajen eficientemente.
- El **clima sociopsicológico**, la satisfacción laboral y el enriquecimiento del trabajo constituyen elementos que se interrelacionan con el proceso de Planificación Estratégica.
- La **formación, desarrollo, capacitación y entrenamiento** de cada trabajador y especialmente de los directivos y profesionales en torno a estos procesos es vital.

Por lo que un aspecto crucial en la planificación estratégica de la empresa, lo constituye la prospectiva y la planificación anticipada del componente humano que se necesitará para cumplir el empeño trazado. Posteriormente se hará alusión a ello como uno de los pasos a considerar.

Esto ha llevado a introducir ejercicios estratégicos que sólo tienen éxito cuando se ejecutan con el concurso de diferentes actores, por lo que se valida la experiencia invitando a un grupo de personas que no son directivos de primer nivel e incluso, algunos que son personas, directamente vinculadas a los servicios u otros que son jóvenes destacados.

Se puede concluir que estas experiencias se han llenado de **diversidad de ideas**. Asimismo, también se aplica el sistema que cuando un nivel de dirección termina su proceso estratégico, consideraciones principales se envían al siguiente nivel jerárquico, el que lo examina de forma colegiada y ofrece su opinión.

El conjunto de opiniones brindadas por los niveles inferiores es evaluado por quienes las generaron y en muchas ocasiones se cambian elementos que fueron inicialmente planteados.

A este paso se le suele llamar "**estrategia compartida**" y contribuye mucho a escuchar, y que los miembros del colectivo se sientan más involucrados.

En el presente capítulo se han querido recoger algunos elementos que caracterizan la implementación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, y la manera en que todo esto se ha integrado a la implantación de un sistema de Gestión de Desarrollo humano que ubique a cada hombre en el centro de la acción de cada directivo.

A continuación, intentaremos explicar cómo se ha trabajado durante varios años para impulsar un cambio organizacional que propicie un mayor beneficio de estas empresas a través de diversas acciones.

Comenzaremos comentando que: se debe accionar de manera que se garantice la creación de condiciones que lo haga eficiente, entre ellas debemos observar las siguientes:

- Mentalidad de **cambio e innovación** en el colectivo, para poder centrarnos en el futuro, que nos permita halar al presente cotidianamente.
- Se requiere disponer de **información**. Sin la misma no se puede visionar el futuro. Se debe tener seguridad al responder a estas tres interrogantes:
 - ¿Qué necesitas para dirigir?
 - ¿Cuándo lo necesitas?
 - ¿Para qué lo necesitas?

- Hay que **organizar** el proceso de planificación. Hay que dedicarle tiempo a la concepción del proceso, incluyendo la evaluación del mismo.
- Constante **flexibilidad**. Los objetivos hay que examinarlos constantemente, ya que en el plan hay variables no controlables. Al variar estas debemos transformar los objetivos.
- **Disposición de aprender** siempre de la práctica, ofreciendo un seguimiento a todas las experiencias.
- **Cooperación** entre los diferentes niveles y colegas. Es de una gran riqueza que existan ópticas diferentes en torno a un problema.
- **Sistematización y reflexión**. Este proceso requiere tiempo y paciencia sin límites, sobre todo de quien lo debe facilitar.

Existen numerosos modelos de acometer la planificación, cada uno de ellos tiene sus características y obedece a criterios preconcebidos de los autores.

Acto seguido se muestra el modelo empleado (objeto de investigación) a las que se ha hecho referencia y que ha arrojado después de tres o cuatro años resultados favorables.

Como puede apreciarse en el modelo que se esboza en la **figura 2.8** aparece la parte de la planificación estratégica, la cual se aborda en este capítulo y la parte correspondiente a la implantación, el cual será el aspecto central del capítulo final de este módulo.

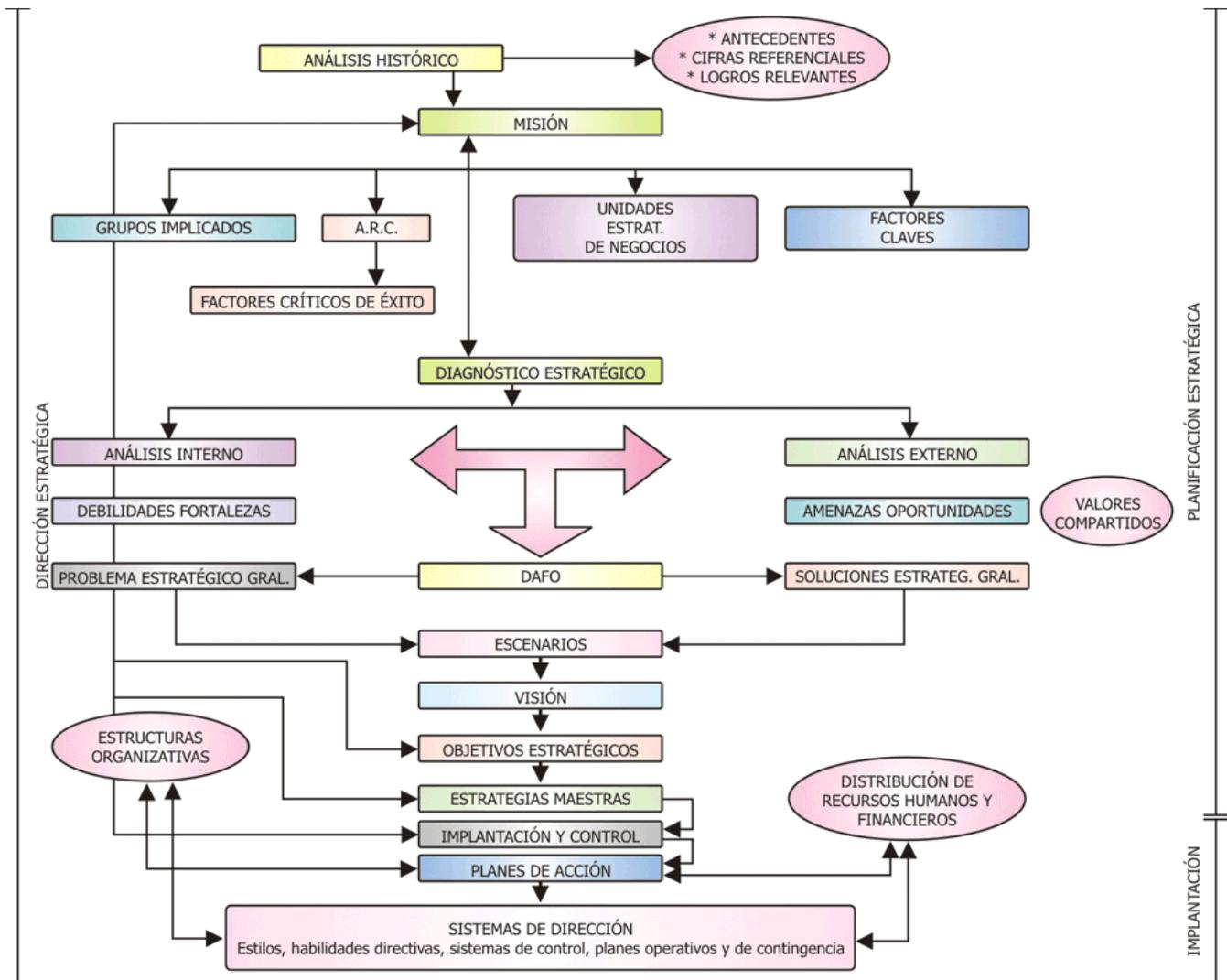


Figura 2.8: Modelo estratégico.

La **figura 2.9** complementa la anterior aportando un enfoque particular de generación de la visión empresarial. Este modelo no es único, pero es una forma de expresar que la visión si bien es esencial para dirigir todo el proceso estratégico, es frecuente que se retroalimente del propio proceso estratégico.

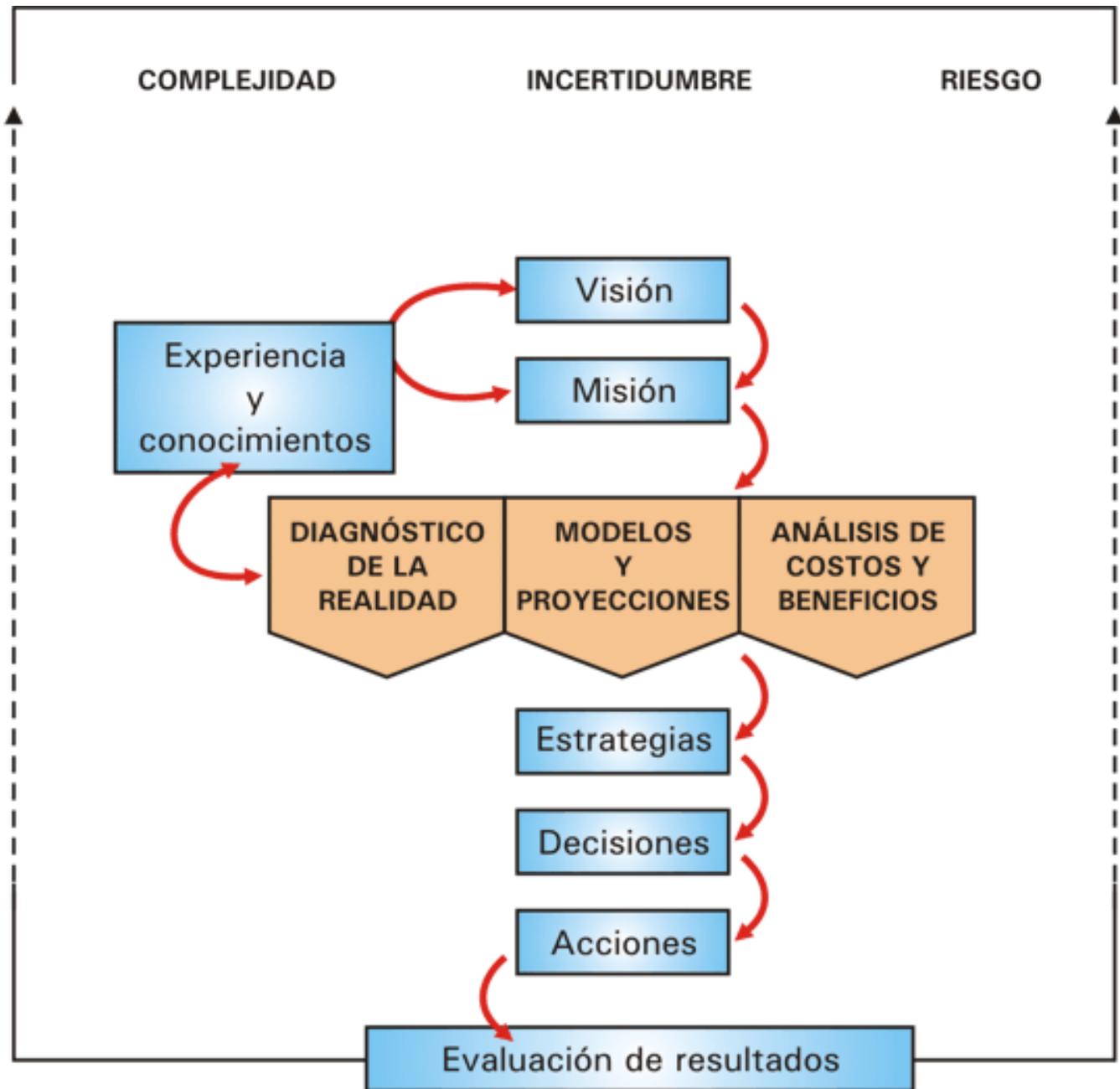


Figura 2.9: Modelo de percepción-acción para generación de visión.

Se puede concluir entonces que la estrategia es un factor importante que afecta el diseño organizacional, que es el resultado de numerosas contingencias como el entorno, el tamaño de la empresa, el ciclo de vida, la tecnología y la cultura organizacional (Daft, 2007).

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

Fuente: Ortiz, S. (2003). *Visión y Gestión Empresarial*. Ed. Thompson. 189pp. Pág. 67.

2.3.1 La declaración de la misión

Se hace necesario explicar el concepto de **misión** como razón de ser de una organización, para la cual existe, el negocio principal, el objetivo de objetivos, lo que justifica la vida de esa empresa, o sea el **objetivo supramaximal**.

Es muy importante porque es el elemento rector. Todos los demás pasos dependerán de éste. Debe tomarse en cuenta que debe ser sintético, pero que a la vez exprese lo fundamental de la empresa.

Cuando se habla de lo fundamental, se hace referencia al propósito principal de la organización y, por ende, a las capacidades y recursos organizacionales con los que se debe responder hacia dicho propósito.

Además, debe distinguir a cada empresa u organización del resto. Puede representar aspectos de su imagen corporativa y cualquier otra cuestión de sumo interés. No deben quedar dudas a quien la escucha, que se refiere a la misión de esa empresa (tanto para clientes internos como externos).

La misión es una **formulación general de largo alcance** que la empresa intentará lograr constante y conscientemente, pero cuyo logro total se convierte en prácticamente imposible de materializar, ya que el propio carácter de movimiento y cambio de su expresión escrita se lo impedirá.

Se erige en un enorme instrumento interno de **movilización, esclarecimiento y dirección** que orienta a la empresa y especialmente al ejercicio de planificación estratégica.

Algunos en este sentido prefieren el término **propósito**. Debe ser elaborada por la alta dirección de la empresa con una amplia participación de todos sus integrantes. Una misión adecuadamente formulada debe responder al menos a las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Cuál es nuestro negocio principal?
- ¿Cómo pensamos de nuestros clientes?
- ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?

- ¿Qué sistema de valores nos mueven?

Con relación a la duración de la misión en el tiempo y la amplitud de su enunciado el autor considera que la misión debe examinarse sistemáticamente aunque la tendencia es que tenga una larga duración, para que el colectivo laboral la interiorice. De todas formas no puede darse una receta única en este sentido. Lo importante es comprender que cada vez que se necesita una reconsideración, se haga porque en última instancia, cada acto de análisis de la misión, se erige como un **vehículo** formidable de reflexión estratégica.

La misión potencia la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de todos los factores de la empresa.

Se define la misión tomando en cuenta cuatro aspectos medulares;

- Planteamiento estratégico.
- Propósito o encargo social.
- Valores.
- Posicionamiento en el mercado.

Para su realización en sí, primero se ejercita al colectivo en la declaración de alguna misión simple, como parte del "calentamiento" mental.

Posteriormente de forma individual, cada participante elaborará su versión. Más tarde se divide a los participantes en equipos, y cada uno determinará su misión y por último en plenaria se perfeccionará y a partir de ahí queda como memoria reconocida de todo el equipo.

Pocos ejercicios sirven de tanto, como la declaración de la misión, ya que ayuda a centrar todo el colectivo en desentrañar la clave de esa organización y sólo cuando esto se discute a fondo, sintiéndose parte inherente de ello, se llega a comprender la esencia de la razón que justifica la existencia de la empresa.

Un tratamiento metodológico similar se le ofrecerá a cada uno de los aspectos del ejercicio, o sea, primero se realizará cada etapa individualmente, después trabajo en grupo, y por último en plenaria se llegará al producto final.

Después pasaremos a determinar los **factores claves y grupos de implicados**, que son muy importantes también por la incidencia que tienen en el éxito que nos proponemos.

2.3.2 La identificación de los grupos implicados, los factores claves y las unidades de acción estratégicas

2.3.2.1 Grupos implicados

Un grupo implicado es lo que se denomina como un **Stakeholder**. El concepto clásico de dicho término de acuerdo a Freeman (1984) es:

"Cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el proceso de consecución de los objetivos de la organización."

De esta forma, la organización debe considerarse como un grupo de **Stakeholders**, por lo que es de vital importancia manejar los intereses, necesidades y puntos de vista de cada uno de estos actores, en alineación con los objetivos organizacionales.

Consiguientemente, la forma más fácil de clasificar los **Stakeholders**, consiste en considerarlos como grupos de personas que tienen relaciones diferentes con la organización. Los grupos más comunes de **Stakeholders** son:

- Accionistas
- Clientes
- Proveedores y distribuidores
- Empleados
- Comunidades locales
- Otros grupos que se ven afectados por lo que la organización hace en orden de alcanzar sus objetivos son:
 - Sindicatos
 - Competidores
 - Entidades financieras
 - Organizaciones no gubernamentales

- Activistas
- Gobierno
- Medios de comunicación
- Público en general
- Medio Ambiente
- Académicos
- Generaciones futuras
- Fundadores

La importancia de identificar los actores anteriores recae en distinguir la mejor estrategia que debe estructurarse para relacionarse con éstos, de tal forma que se pueda crear un ambiente de negocios estable, garantizando la operación de la organización en el largo plazo.

2.3.2.2 Factores claves

Son aquellos acontecimientos, hechos o fenómenos, tanto en lo económico, político social, cultural, o cualquier otra perspectiva del entorno, que afectan o favorecen el cumplimiento de la misión y sobre los que la organización no tiene jurisdicción directamente.

Los factores claves tienen una incidencia en la posterior evolución del entorno porque aunque no se pueda ejercer una acción directa sobre su impacto, sí podemos tomarlo en cuenta, sobre todo cuando tenemos la capacidad de anticiparnos a su ocurrencia.

Debemos centrar la atención en ellos en el presente y a mediano plazo, evaluando prospectivamente su posible evolución. Profundizaremos más en ello cuando nos refiramos al ejercicio de escenarios.

Con el mismo método se introduce el concepto de **Unidad de Acción Estratégica** o Áreas principales de negocios, o sencillamente **Áreas Claves**, concepto que sirve para identificar el conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas que debe realizar una organización, en función de la misión que le corresponde y que independientemente de las peculiaridades tienen características comunes.

Deben tener:

- Permanencia en el tiempo.
- Impacto o trascendencia en la organización.
- Concentración de esfuerzos para su materialización.

Es muy importante percatarse que no tienen necesariamente que corresponderse con la estructura organizativa, aunque lo ideal fuera hacerlo corresponder

Ejemplos de ellos pueden ser la Gestión del Componente Humano, Ciencia y Técnica, etc.

Este concepto es de peculiar significación, ya que, de las áreas claves se derivan los objetivos estratégicos de la organización, que no deben ser muy numerosos.

Quizás este representa uno de los momentos críticos del proceso, porque su correcta identificación tiene un impacto muy directo en toda la calidad posterior del ejercicio.

Ahora corresponde realizar el llamado análisis interno, o sea "marcar" el estado inicial o el **diagnóstico** de la empresa u organización, que es el elemento primario según apreciamos en el modelo positivo de cambio, al cual hemos hecho referencia con anterioridad.

2.3.3 El análisis interno

El **análisis interno** tiene como finalidad la identificación del conjunto de fuerzas y debilidades de carácter interno para la empresa y a través del mismo se pretende conseguir una visión de conjunto sobre los recursos principales, los medios y las habilidades para hacer frente al entorno.

Este se desarrolla en dos partes:

- **Diagnóstico de la empresa.** Consiste en el análisis de la estructura interna de la empresa y sus puntos fuertes y débiles, para lo que se requiere detectar cuáles son los factores claves de éxito.
- **Análisis del posicionamiento.** Es la evaluación de la empresa en relación a la competencia: puntos fuertes y débiles relativos.

El análisis interno implica:

- Análisis de los recursos (financieros, máquinas, equipos, materias primas, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Situación del factor humano en el orden de competencias y cómo está organizado y gestionado.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

Para ello se suelen utilizar como instrumentos (entre los más frecuentes):

- El análisis funcional.
- Los perfiles estratégicos.
- La cadena valor.
- El análisis de los recursos y capacidades.

2.3.3.1 El análisis funcional

El propósito fundamental del análisis funcional es determinar **el tipo y las características** fundamentales del sistema empresarial, y la identificación de **las variables claves** para su análisis.

Para estudiar las características del sistema empresarial, se suelen utilizar el siguiente conjunto de dimensiones:

- Ciclo de vida de la empresa.
- Sector de actividad principal.
- Etapa de vida de la industria.
- Campo de actividad.
- Localización.
- Tamaño de la empresa.
- Estructura.

Éste análisis se realiza por funciones con el objetivo de estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de determinar los puntos fuertes y los débiles.

Así habrá que determinar por **área funcional**, los aspectos claves que deben ser objeto de análisis. Entre ellos pudieran estar:

- Producción.
- Componente Humano.
- *Marketing* y comercialización.
- Innovación y tecnología.
- Logística.
- Finanzas.
- Dirección Estratégica.

2.3.3.2 Los perfiles estratégicos

El objeto del perfil estratégico es mostrar de forma esquemática y directamente comprensible, la **valoración que los expertos** realizan de cada uno de los factores y variables anteriores.

Para ello se utilizan las escalas *Likert*, evaluando como extremos lo desfavorable o favorable de un factor identificado.

Estos perfiles suelen elaborarse para la empresa y visualizando su proyección frente a la competencia. Pueden valorarse de forma ponderada, en cuyo caso el especialista debe estudiar cuál es la ponderación adecuada a cada factor.

2.3.3.3 La cadena de valor

El análisis de la cadena de valor (Porter, 1985) es una forma estructurada y sistemática de estudiar las actividades internas de la empresa con objeto de evaluar en qué medida contribuyen a la mejora de su posición competitiva.

La cadena de valor es una representación esquemática del conjunto de actividades básicas en que se puede desagregar la actividad de la empresa.

Cada actividad dentro de la cadena incorpora una parte del valor asociado al producto final. Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el coste de las diferentes actividades, la empresa generará un margen de beneficio por su actividad.

Se trata, en suma, de un análisis interno del que se pueden deducir los puntos fuertes y débiles latentes en los distintos centros de actividad de la empresa.

A través del análisis de la cadena de valor se pretende identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa. Éstas pueden estar en las actividades básicas, las interrelaciones entre actividades o en las interrelaciones dentro del sistema de valor.

Para estructurar el estudio se dividen las actividades de la empresa en actividades primarias y secundarias. Las primeras son aquellas orientadas a la recepción de materias primas, realización de procesos de producción, distribución, marketing y servicios post-venta. A estos cinco grupos de actividades hay que añadir las denominadas actividades secundarias o de apoyo, centradas en facilitar las labores de los centros de actividades primarias. En este segundo bloque se incluye todo lo correspondiente a infraestructura (entendiendo como tal las acciones de administración y dirección de la empresa), recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento. Entre las actividades típicas de cada uno de los centros se puede citar, a título de ejemplo, las siguientes (**figura 2.10**):



Figura 2.10: La cadena de valor de la empresa.

Actividades Primarias:

a) Logística Interna:

- Llegada y almacenamiento de materiales.
- Control de inventarios.
- Control de vehículos de aprovisionamiento.
- Control de calidad de mercancías entrantes.

b) Operaciones:

- Fabricación de componentes.
- Embalado de productos.
- Control de calidad de productos.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria.

c) Logística Externa:

- Recepción y almacenajes de productos terminados.
- Control de inventario de salida.
- Programación de la distribución de pedidos.

d) Marketing y Ventas:

- Publicidad de los productos o servicios.
- Identificación de canales de distribución.
- Análisis de mercados.
- Fijación de precios.

e) Servicio Post-venta:

- Instalación de productos.
- Reparación de averías.
- Suministro de recambios.

Actividades Secundarias o de Apoyo:

a) Infraestructura:

- Actividades de dirección.
- Actividades de planificación.
- Financiación y contabilidad.

b) Recursos humanos:

- Contratación de personal.
- Formación del personal.
- Evaluación y motivación del personal.
- Actividades de relaciones laborales.

c) Desarrollo tecnológico:

- Actividades de I+D.
- Actividades de innovación.
- Fomento de la tecnología.

d) Abastecimiento:

- Compra de materias primas.
- Compra de inmovilizado.

La **figura 2.10** muestra la clásica representación de la cadena de valor en la que se incluyen las distintas actividades. La franja representada con la palabra "valor" indica

que el margen que obtienen las empresas se debe a la diferencia entre los costes de operación de ésta y el valor que un cliente atribuye a un producto o servicio y, por lo tanto, está dispuesto a pagar por él.

La cadena de valor es un instrumento muy útil para identificar puntos fuertes y débiles en las actividades de la empresa, pues se basa, en suma, en un análisis pormenorizado de los distintos centros de actividad y, dentro de cada uno de ellos, de las actividades más representativas.



De esta forma, analizando actividad por actividad se puede deducir cuáles se realizan de forma apropiada e, incluso mejor que como lo realiza la competencia, considerándose por tanto como una fortaleza de la empresa; por otra parte se pueden identificar también aquellas actividades que se realizan de forma incorrecta, menos eficientemente que como lo hace la competencia y que por lo tanto constituye una debilidad. Normalmente se toma como referencia para comparar la forma de realizar las actividades con respecto a otras empresas a aquella que es líder del sector o, en su defecto, aquella que se considera como principal competidora de la empresa objeto de análisis.

Para proceder a realizar el análisis de la cadena de valor se puede hacer uso de una plantilla como la que se muestra a continuación. En ella se recogen actividades realizadas en un centro de actividad de la empresa.

La cadena de valor recoge 9 centros de actividad, debiendo ser éste el número de veces que ha de realizarse el análisis de actividades. En cada plantilla se recogen las actividades competitivas más importantes que se realizan en el correspondiente centro de actividad.

Así, por ejemplo:

- La plantilla recoge las actividades del área de logística externa, que es aquella responsable de la recepción de mercancías y su posterior control de calidad de entrada, así como almacenamiento posterior.
- Para cada actividad se identifica su perfil competitivo, es decir, el grado de excelencia con que se realiza; de esta forma una puntuación de 1 significa que la actividad debe ser considerada como una fuente de debilidad para la empresa, mientras que el valor opuesto, el 5, representa que puede considerarse como un punto fuerte. Un valor de 3 representa una posición neutra.
- Una vez realizada esta asignación es conveniente jerarquizar cuáles son las actividades claves o más importantes y que por lo tanto deben recibir más atención porque su influencia para conseguir los objetivos del centro de actividad o de la empresa es mayor.
- De esta forma, en una escala de uno a cien se asignará el peso que se considera que tiene cada actividad, cuidándose que la suma de ponderaciones no supere ni sea inferior a 100.
- Una vez se ha realizado esta asignación procede obtener los resultados de multiplicar para cada actividad competitiva los valores de su perfil competitivo por la ponderación asignada, que nos daría la posición competitiva de cada una de las actividades analizadas.
- Finalmente, y como resultado de sumar las diversas posiciones competitivas, se obtendría la posición competitiva total, que es una medida del grado de fortaleza que para la empresa supone cada centro de actividad.

Los valores que puede tener esta variable pueden oscilar entre 100 y 500, siendo positivo que éste sea lo más elevado posible. Lógicamente a la empresa le interesa que la mayor parte posible de sus centros de actividad obtengan valoraciones

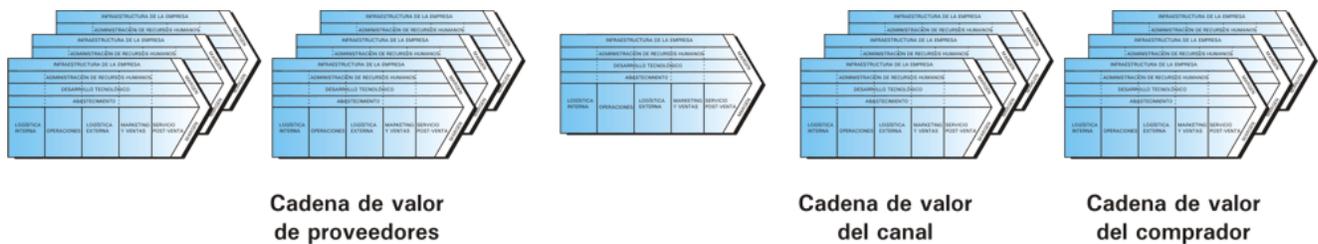
elevadas en sus posiciones competitivas totales, que de forma agregada serán un indicador de la fortaleza de la empresa en el sector donde realiza sus actividades.

OTRAS CADENAS DE VALOR

La cadena de Valor puede contener subcadenas (figura 2.12) o ser parte de la cadena de valor de un sector industrial (figura 2.13) o de una cadena diversificada (figura 2.14).



Figura 2.12: Cadena de valor contenida en otra.



Cadena de valor de proveedores

Cadena de valor del canal

Cadena de valor del comprador

Figura 2.13: Cadena de valor de empresa de un sector industrial.

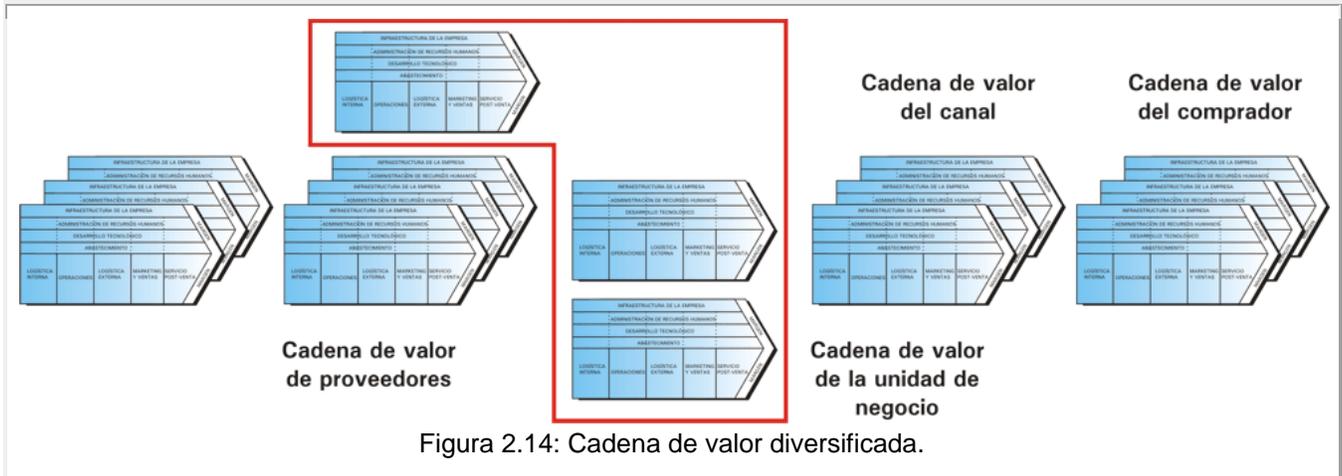


Figura 2.14: Cadena de valor diversificada.

ACTIVIDADES DE LOGÍSTICA INTERNA

Actividades Competitivas	Perfil Competitivo					Importancia	Posición competitiva
	1	2	3	4	5		
Llegada y almacenamiento de materiales.				÷		25%	100
Control de inventarios.			÷			30%	90
Control de vehículos de aprovisionamiento.		÷				15%	30
Control de calidad de mercancías entrantes.					÷	30%	150
				Total		100%	370

Tabla 2.3. Plantilla. Análisis de cada área de actividad de la Cadena de Valor.

El análisis culminaría con la evaluación global, a nivel de empresa, de su potencial competitivo global, el cual se obtiene a partir de las posiciones competitivas de cada uno de los nueve centros de actividad que han sido evaluados previamente. Para

llevar a cabo este análisis se puede hacer uso de una plantilla como la que se muestra de ejemplo, en la que se recogerá, para cada uno de los centros de actividad, los valores obtenidos del análisis de su posición competitiva total. Como la contribución que cada centro de actividad hace a la empresa es distinta según el sector donde ésta comercialice sus productos o servicios es conveniente asignar una importancia competitiva que servirá para ponderar más a los centros más importantes de la empresa. A modo de ilustración, en una empresa de distribución de mercancías no tiene prácticamente peso el centro de producción/operaciones, frente a una empresa de manufacturas en la que éste es la base de su actividad. La importancia competitiva se establece asignando un valor situado entre 1-100, de tal forma que la suma de las diversas ponderaciones no debe ser ni inferior ni superior a 100. De forma similar al caso anterior se procederá a continuación a multiplicar las distintas posiciones competitivas asociadas a cada centro de actividad por el peso que se le ha asignado a éstas, obteniéndose la posición competitiva ponderada de cada centro. Finalmente se suman todos los valores así obtenidos para conocer la posición competitiva total de la empresa, que ofrece una medida del grado de fortaleza o debilidad de la empresa en el sector en el que opera. Los valores que puede alcanzar esta última variable oscilan en el intervalo 10.000-50.000, interesando que sea lo más elevado posible.

POTENCIAL COMPETITIVO GLOBAL			
Centros de Actividad	Posición Competitiva	Importancia Competitiva	Posición Competitiva Ponderada
Logística Interna	370	10%	3.700
Producción/Operaciones	415	15%	6.225
Logística Externa	325	5%	1.625
Ventas	400	20%	8.000
Servicio Post-venta	285	10%	2.850

Infraestructura	375	10%	3.750
Recursos Humanos	400	10%	4.000
Desarrollo Tecnológico	200	5%	1.000
Abastecimiento	325	15%	4.875
	Total	100%	36.025

Tabla 2.4. Plantilla. Análisis global del potencial competitivo de la Cadena de Valor.

Fuente: Porter, M. (1986) *Estrategia competitiva*. Harvard Business School Press.

Fuente: Porter, M. (1986) *Estrategia competitiva*. Harvard Business School Press.

2.3.3.4 El análisis de los recursos y capacidades

El objetivo es identificar el potencial de la empresa para obtener ventajas competitivas a partir de los recursos y habilidades que posee o puede conseguir.

Este análisis es importante porque los recursos y capacidades juegan un papel fundamental en la definición de la entidad de la empresa y porque el beneficio no es sólo consecuencia de las características del entorno, sino también de la propia habilidad de la empresa. Este nuevo enfoque identifica lo que la empresa sabe hacer y su potencial.

El análisis de las habilidades de la empresa tiene dos momentos:

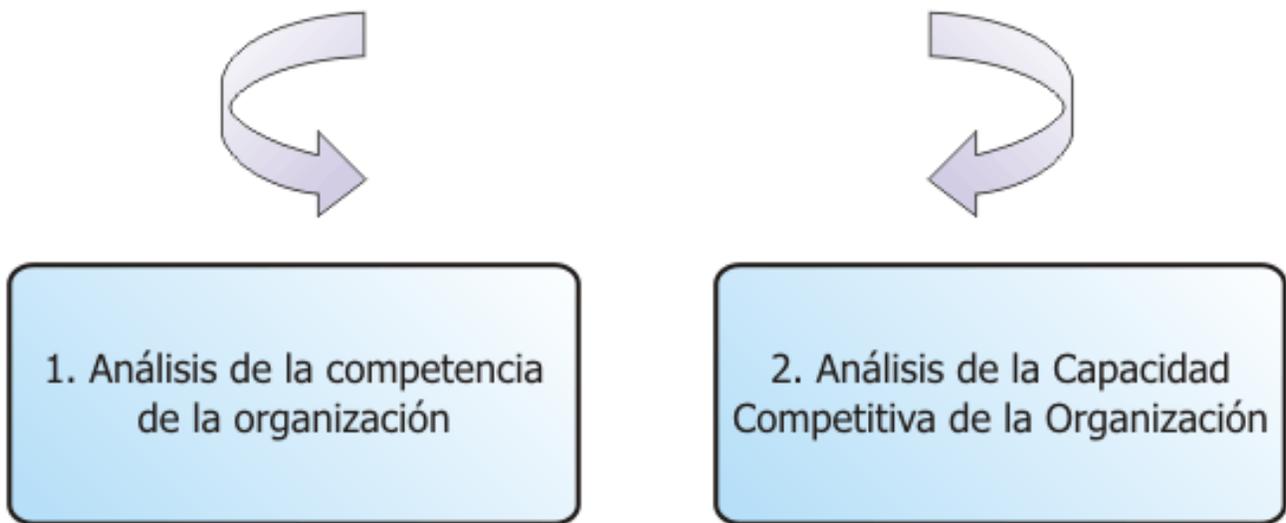


Figura 2.15: Momentos en el análisis con las empresas.

Cuando se habla de la competencia de una empresa, se está haciendo referencia a la acumulación de aprendizaje a lo largo del tiempo y, por supuesto, a la obtención de una destreza real con el paso de los periodos de operación (Thompson y Strickland, 2004).

Consecuentemente, la competencia de una organización se transforma y configura en una capacidad competitiva vital, porque es un componente que en el largo plazo genera diferenciación para la organización, ejerciendo un impacto positivo sobre la competitividad.

A continuación, se proyectan algunos ejemplos de las capacidades competitivas que puede poseer una organización:

- Conocimientos concretos en áreas importantes del negocio.
- Disponibilidad de capital para garantizar la operación y el crecimiento de la organización.
- Cartera de clientes amplia.
- Capacidades tecnológicas de punta.
- Habilidad y capacidad para innovar en proceso, producto y servicio.
- Imagen de poseer un buen proceso de servicio al cliente.
- Calidad de los productos y servicios en comparación con la competencia.

2.3.3.5 Indicadores financieros

Excepcionalmente se considera una revisión de los indicadores financieros, si bien en el caso de una empresa en creación, suelen ser innecesarios de analizar. Las siguientes tablas muestran ejemplos de indicadores.

ALGUNOS INDICADORES FINANCIEROS	
Razón de apalancamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de fondos de crédito.
Razón de liquidez	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de la empresa para enfrentar necesidades financieras inesperadas.
Razón de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Formas en que la empresa utiliza sus activos a corto y largo plazo.
Razón de rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mide la eficacia.

RATIO	CÁLCULO	QUÉ MIDE
Ratios de rentabilidad		
Margen bruto de beneficios	$\frac{\text{Ventas} - \text{COGS (coste de ventas)}}{\text{Ventas}} \times 100$	Eficacia de las operaciones de precios de producto
Margen neto de beneficios	$\frac{\text{Beneficios netos después de imp.}}{\text{Ventas}} \times 100$	Eficacia después de considerar todos los gastos
ROA (Rentabilidad de activos)	$\frac{\text{Beneficios netos después de imp.}}{\text{Activos totales}} \times 100$	Productividad de activos
ROE (Rendimiento de los recursos propios)	$\frac{\text{Beneficios netos después de imp.}}{\text{Valor de acciones}} \times 100$	Potencial de beneficios por acción
Ratios líquidos		
<i>Current ratio</i> (tipo corriente)	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Capacidad de hacer frente a las deudas a corto plazo
<i>Quick ratio</i> (ratio de liquidez inmediata)	$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Liquidez a corto plazo
Ratios de apalancamiento		
Pasivo-acciones	$\frac{\text{Activos totales}}{\text{Pasivos totales}}$	La relación entre financiación de la deuda y de las

		acciones (medida común del riesgo financiero)
Pasivos totales-activos totales (ratio de deuda)	$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Valor de acciones}}$	proporción de activos financiados mediante préstamos (medida común del riesgo)
Ratios de actividad		
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Eficacia de utilización de activos
Rotación de inventario	$\frac{\text{COGS (coste de ventas)}}{\text{Inventario medio}}$	Habilidad de la dirección para controlar la inversión en inventario
Ratios de actividad		
Período medio de cobro	$\frac{\text{Exigibles} \times 365}{\text{Ventas a crédito anuales}}$	Efectividad de las políticas de cobro y crédito
Rotación de cuentas exigibles	$\frac{\text{Ventas a créditos anuales}}{\text{Exigibles}}$	Efectividad de las políticas de cobro y crédito

Tabla 2.5. Ratios financieras usados comúnmente.

Fuente: Harrison, J.S y St. John, C.H. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Ed. Thompson. 208pp. Pág. 58.

2.3.4 El análisis externo

El Análisis Externo incluye una serie de herramientas como el análisis de macroambiente y el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

2.3.4.1 Análisis de macroambiente

El análisis de macroambiente es un estudio sistémico exhaustivo del entorno empresarial e incluye (**figura 2.16**):

- Análisis político y legal.
- Análisis demográfico.
- Análisis tecnológico.
- Análisis macroeconómico.
- Análisis del ambiente social y medioambiental.
- Entre otros.

Ambiente político y legal
Ambiente demográfico
Ambiente tecnológico
Ambiente macroeconómico
Ambiente social y medioambiental
...

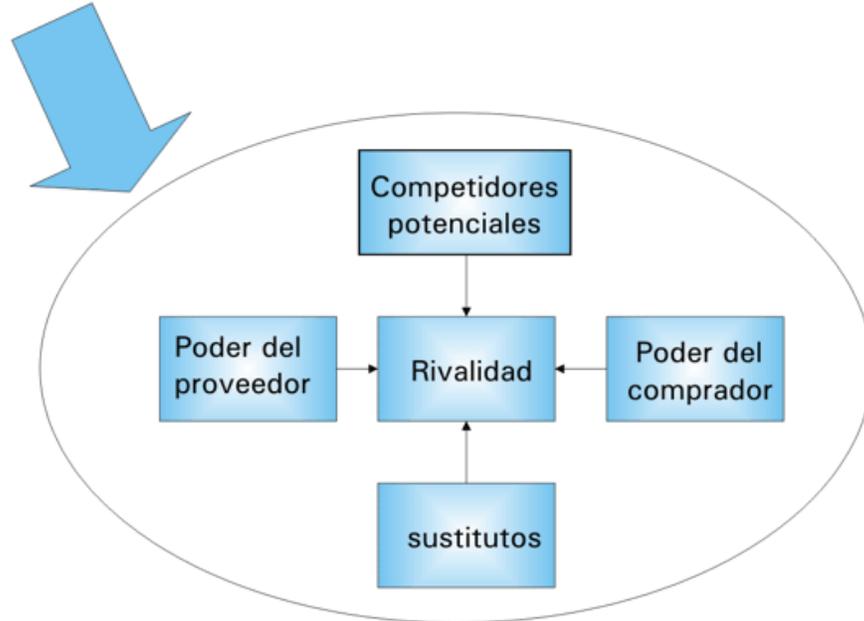


Figura 2.16: Análisis de macroambiente.

***“La tecnología es la fuente más habitual de cambio en el entorno”
Ruelgas-Gossi (2010).***

2.3.4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El estudio de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980) es un medio de identificar el grado de atractivo de un sector, permitiendo también el análisis de las oportunidades y amenazas a las que debe hacer frente una empresa en virtud de su situación en un determinado sector competitivo. Según este esquema se asume que la empresa debe conocer las características principales del entorno que la rodea como elemento determinante de su estrategia y de su capacidad para sobrevivir y obtener beneficios, es decir, por muy eficiente que sea una empresa en su funcionamiento habitual, si el entorno es altamente competitivo y poco atractivo no pueden esperarse resultados positivos. El análisis a realizar es de tipo sistemático e incluye la evaluación de cinco fuerzas competitivas a partir de una serie de variables que contribuirán a identificar como oportunidad o amenaza la naturaleza de los eventos externos que pueden afectar a la empresa. Sin embargo, Carrión (2007) critica fuertemente el modelo de las 5 fuerzas de Porter, resaltando que el modelo impide la generación de una relación gana-gana con todos los actores organizacionales. Para Carrión, las nuevas tecnologías aplicadas en la gestión de la cadena de suministros implican la colaboración de las empresas con el objetivo de crear valor para el cliente final y por supuesto, implican el intercambio de información en tiempo real, lo que a la postre resulta en que todos ganen. Por lo tanto, el enfoque de Carrión invita a generar un ambiente de negocios sano, buscando que todos los actores sean tenidos en cuenta dentro del ejercicio empresarial, entendiendo que a partir de la cooperación y colaboración se puede llegar a una competencia sana.

A continuación, se enumeran las fuerzas competitivas y, a título de ejemplo, se incluyen algunas variables asociadas a cada una. También se muestra en la siguiente figura la representación habitual de las cinco fuerzas competitivas del sector.

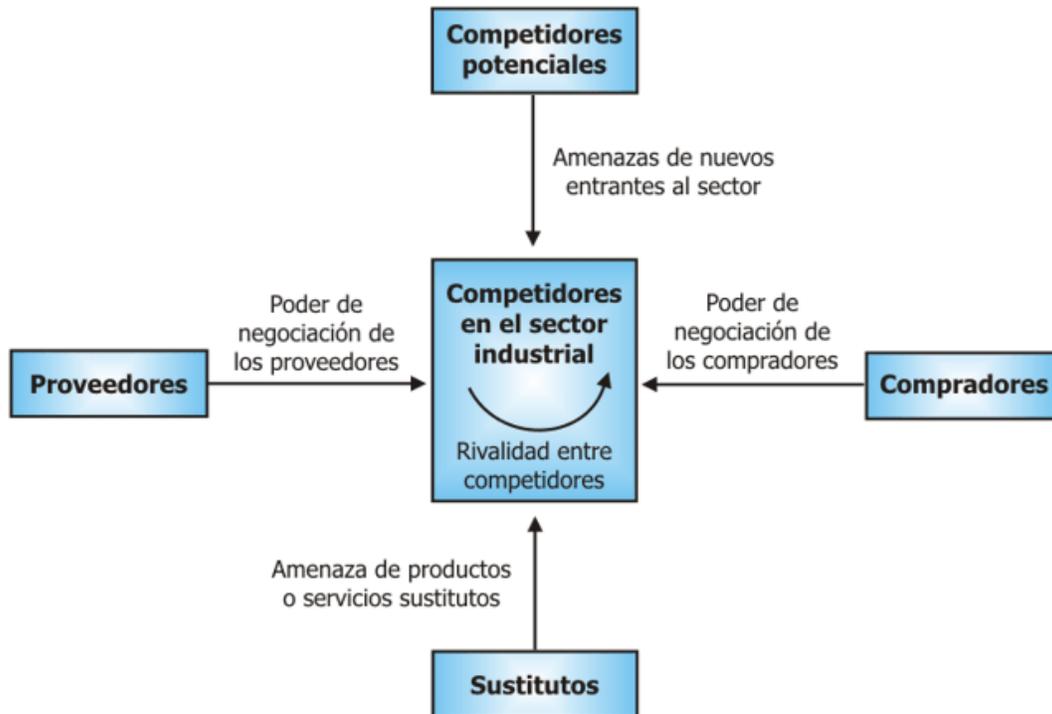


Figura 2.17: Las cinco fuerzas competitivas del sector¹.

1. **Entrada de nuevos competidores.** Posibilidad de que nuevas empresas comiencen a realizar sus actividades en el mismo sector, haciendo que aumente la competencia y reduciendo por tanto el atractivo de éste. Variables relacionadas:

- Disposiciones legales sobre la entrada al sector.
- Acceso a las fuentes de financiación.
- Acceso a las fuentes de materias primas.
- Patentes y otros elementos legales de protección.

ASPECTOS A CONSIDERAR CON RELACIÓN A LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES¹

1. Economías a escala, muy habituales cuando resulta más eficaz fabricar un producto en instalaciones más grandes y a mayor volumen.
2. Grandes requisitos de capital, también conocidos como costes iniciales, pueden evitar el ingreso al sector de pequeños competidores.

3. Una alta diferenciación de los productos. Eso supone que algunas empresas poseen una base de clientes legales, lo que hace más difícil la captación de clientes por parte de los recién llegados.
4. Un elevado coste al cambiar de vendedor que, al igual que en el caso de los proveedores, puede también servir como una barrera de entrada que protege a las empresas ya establecidas en un sector.
5. Acceso limitado a los canales de distribución, lo que impide a las nuevas compañías introducir sus productos en el mercado.
6. Políticas y regulaciones gubernamentales que impidan la entrada al sector, anulando efectivamente a los posibles nuevos competidores.
7. Las empresas ya existentes están en posesión de recursos difíciles de duplicar a corto plazo, como las patentes, las localizaciones favorables, los derechos sobre tecnología de productos, subvenciones estatales o el acceso a materias primas escasas.
8. Un historial de represalias agresivas por parte de los competidores del sector contra los nuevos aspirantes.

Fuente: Harrison, J.S y St. John, C.H. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Ed. Thompson. 208 pp. Pág. 33.

2. Poder de negociación de los proveedores. Capacidad de los proveedores para presionar a su favor haciendo que se vuelvan más difíciles las condiciones de trabajo en el sector y reduciendo por tanto su atractivo. Variables relacionadas:

- Nivel de concentración de los proveedores.
- Costes de cambio de suministrador.
- Posibilidades de absorción por parte de las empresas suministradoras.
- Importancia del volumen de mercado.

ASPECTOS A CONSIDERAR CON RELACIÓN AL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES¹

1. Cuando hay pocos proveedores disponibles.

2. Existen pocos sustitutivos para el producto o servicio suministrado. (Estas dos condiciones limitan la capacidad de los compradores para utilizar las fuentes de suministro alternativa como herramienta de negociación).
3. Los proveedores no dependen del sector comprador, puesto que no representa un porcentaje significativo de sus ventas locales. La pérdida de una venta no tiene gran importancia.
4. Los proveedores saben que el sector comprador necesita el producto o servicio que le proporcionan para poder fabricar sus propios productos.
5. Los proveedores han diferenciado sus productos, lo que implica que los compradores están dispuestos a pagar más por ciertas marcas.
6. Los proveedores hacen que cambiar de proveedor sea muy costoso. IBM construye sus *mainframes* de manera que sean incompatibles con otras marcas haciendo imposible el cambio de proveedor.
7. Los proveedores pueden integrar fácilmente hacia delante, convirtiéndose en competidores directos de sus antiguos compradores.

Fuente: Harrison, J.S y St. John, C.H. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Ed. Thompson. 208pp. Pág. 32.

3. Poder de negociación de los clientes. Capacidad de presión por parte de los compradores de productos o servicios que pueden lograr transacciones muy ventajosas para ellos en detrimento de las empresas del sector, lo que provoca que éste sea menos atractivo. Variables relacionadas:

- Nivel de concentración de los clientes.
- Posibilidades de absorción por parte de las empresas clientes.
- Costes de cambio para el cliente.
- Diferenciación del producto o servicio ofertado.

ASPECTOS A CONSIDERAR CON RELACIÓN AL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES¹

1. El número de clientes es reducido. En este caso, perder un cliente marca una gran diferencia.
2. Los clientes compran grandes cantidades.

3. El valor de las compras que los clientes realizan en un sector es muy superior al que invierten en artículos de otros sectores. Así procurarán conseguir el mejor precio.
4. Los productos que compra el cliente son indiferenciados (conocidos también como estándares o genéricos). Esto significa que el cliente no muestra preferencia por ningún proveedor determinado.
5. El cliente obtiene escasos beneficios, por lo que se ve obligado a mantener los costes de adquisición lo más bajo posible.
6. Los clientes pueden obtener información muy precisa de los costes y de la demanda en el sector. Esto les da una auténtica ventaja en las negociaciones.
7. Los clientes pueden integrarse hacia atrás fácilmente, convirtiéndose así en sus propios proveedores. Tanto Sears como General Motors compraron en ocasiones compañías proveedoras al no estar de acuerdo con los precios de venta.
8. Los clientes cambian fácilmente de un vendedor a otro.

Fuente: Harrison, J.S y St. John, C.H. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Ed. Thompson. 208pp. Pág. 31.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutivos. Posibilidad de que surjan en el mercado productos o servicios alternativos que los clientes valoran de forma similar o superior haciendo que se reduzcan las ventas de los productos o servicios ya consolidados, lo que provoca también una reducción del grado de atractivo del sector. Variables relacionadas:

- Disponibilidad de productos o servicios similares.
- Nivel de innovación tecnológica y cambio en el mercado.
- Nivel de diferenciación del producto o servicio.

EJEMPLO DE AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS¹

La aspirina, el ibuprofeno y el paracetamol son todos analgésicos sustitutivos. En el sector de servicios, las cooperativas de crédito son sustitutivas de los bancos y los viajes por carretera son sustitutivos de los viajes en avión. Los sustitutivos más próximos pueden establecer un techo al precio que se cobra a un sector por un bien o servicio. Por ejemplo, si el precio del analgésico/antipirético naproxeno (p.e. Aleve) sube demasiado, muchos consumidores, que en principio lo prefieran, deberán comprar aspirina, paracetamol (p.e. Tylenol) o ibuprofeno (p.e. Advil).

¹ Fuente: Harrison, J.S y St. John, C.H. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Ed. Thompson. 208pp. Pág. 34.

5. Rivalidad entre los competidores actuales. Nivel de competencia entre las empresas actualmente existentes en un determinado sector de actividad. Cuanto más grande sea la rivalidad menores son los márgenes comerciales y, por tanto, menor también el atractivo del sector. Variables relacionadas:

- Nivel de concentración del sector.
- Índice de crecimiento del sector.
- Nivel de diferenciación del producto o servicio.
- Facilidad de salida del sector.

**ASPECTOS A CONSIDERAR CON RELACIÓN A LA RIVALIDAD ENTRE
LOS COMPETIDORES ACTUALES¹**

1. Un lento crecimiento del sector, lo que significa que los competidores deben "robar" cuota de mercado si desean crecer.
2. Costes fijos altos, lo que supone que las empresas necesitan imperativamente aumentar las ventas para cubrir costes y obtener beneficios.
3. Falta de diferenciación de los productos. Esto ejerce una gran presión y suele inducir estrategias de reducción de precios.
4. La presencia de un gran número de competidores, lo que implica que el mercado total debe estar más dividido.
5. Una barrera de salida elevada. Una empresa puede perder la mayor parte o toda su inversión al abandonar el sector. Por tanto, es muy posible que se mantenga en él aunque los beneficios sean bajos.

Fuente: Harrison, J.S y St. John, C.H. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Ed. Thompson. 208pp. Pág. 32.

El análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector no sólo ofrece la posibilidad de sistematizar la identificación de oportunidades y amenazas procedentes del entorno específico de la empresa, sino que sirve también para identificar el grado de atractivo del sector. La importancia de conocer el grado de atractivo se deriva de que si un sector es poco atractivo puede resultar prácticamente imposible alcanzar posiciones de liderazgo porque la propia dinámica del sector hace que la posibilidad de obtención de beneficios sea reducida o bien que éstos se puedan mantener sólo por poco tiempo. Por el contrario, si un sector es muy atractivo puede suponer oportunidades que la empresa debe saber explotar, intentando evitar posiciones cómodas según las cuales la propia rentabilidad del sector produce el que la empresa no se preocupe en exceso por mejorar sus actividades.

Para identificar el grado de atractivo total puede realizarse un análisis facilitado por medio de una plantilla como la que se muestra de ejemplo. En ella, para cada una de las cinco fuerzas competitivas del sector se identifican una serie de variables cuyo estudio permitirá deducir si pueden constituir oportunidades que es preciso aprovechar o, por el contrario, se trata de amenazas que es necesario evitar. Cada variable es puntuada en una escala de 1 a 5 en lo que constituye su perfil de atractivo.

Un valor de 1 representa que la variable constituye o puede constituir una amenaza para la empresa, mientras que el valor 5, por el contrario, indica una oportunidad.

El valor 3 representa una posición neutra por parte de la variable considerada. Una vez realizado el estudio del perfil se procede a asignar una importancia a cada variable según se estime la influencia que puede tener para el sector y, por lo tanto, para la empresa.

Esta ponderación se realizará asignando a cada variable un valor situado entre 1 y 100, pero tomando en consideración que la suma de las ponderaciones de cada una de las variables debe ser exactamente 100.

El paso final consiste en multiplicar, para cada variable, los valores de los perfiles de atractivo y la importancia, obteniéndose el atractivo ponderado de cada variable. La suma de los atractivos ponderados de cada una de las variables define el atractivo total de cada fuerza competitiva, que puede tener un valor situado en el intervalo 100-500.

Una fuerza competitiva con un atractivo total de 100 representa que es una fuente importante de amenazas para la empresa, mientras que, en el extremo opuesto si el valor de atractivo total fuera de 500 indica la existencia de fuertes oportunidades.

GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES							
Variables	Perfil de Atractivo					Importancia	Atractivo ponderado
	1	2	3	4	5		
Nivel de concentración del sector.			÷			25%	75
Índice de crecimiento del sector.			÷			25%	75
Nivel de diferenciación del producto o servicio.				÷		20%	80
Facilidad de salida del sector.					÷	30%	150
				Total:		100%	380

Tabla 2.6. Plantilla. Análisis de cada una de las fuerzas competitivas del sector.

Finalmente se procede a obtener el grado de atractivo total del sector competitivo en el que se encuentra la empresa. Haciendo uso de una plantilla de ejemplo se puede recoger, para cada una de las fuerzas competitivas, los atractivos obtenidos en el análisis anterior. Como cada fuerza competitiva tendrá diferente peso en el sector resulta conveniente asignar una importancia que indique su influencia sobre el resto de las restantes fuerzas competitivas. Para ello se ponderará cada dimensión con un valor entre 1 y 100, de tal forma que la suma de todos los pesos sea exactamente 100. La etapa final consistirá en obtener el atractivo competitivo ponderado para cada

fuerza competitiva como resultado de multiplicar el atractivo por la importancia asociada, sumándose posteriormente todos los valores así calculados para obtener el grado de atractivo del sector. Esta variable tendrá un valor que se encontrará en el rango 10.000-50.000. Lógicamente, los valores cercanos 50.000 serán los más interesantes para la empresa porque indican un elevado atractivo del sector y la posibilidad de aprovechar numerosas oportunidades que pueden traducirse en mayores beneficios.

GRADO DE ATRACTIVO DEL SECTOR			
Dimensiones del Sector	Atractivo Asociado a cada Dimensión	Importancia Asociada a cada Dimensión	Atractivo Competitivo Ponderado
Rivalidad existente entre los competidores.	380	30%	11.400
Amenaza de entrantes potenciales.	250	15%	3.750
Poder de negociación de los suministradores.	425	15%	6.375
Desarrollo de productos o servicios substitutivos.	300	20%	6.000
Poder de negociación de los clientes.	285	20%	5.700
	Total:	100%	33.225

Tabla 2.7. Plantilla. Análisis global del sector.

Fuente: Porter, M. (1986) *Estrategia competitiva*. Harvard Business School Press.

2.3.4.3 Generación de amenazas y oportunidades

PREGUNTAS A FORMULARSE AL FINAL DEL ANÁLISIS EXTERNO	
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué obstáculos se enfrentarán? (<i>What obstacles do you face?</i>) • ¿Qué está haciendo mi competencia? (<i>What is your competition doing?</i>) • ¿Las especificaciones sobre el trabajo a realizar y los productos y servicios a conseguir cambian continuamente? (<i>Are the required specifications for your job, products or services changing?</i>) • ¿El cambio tecnológico amenaza mi posición? (<i>Is changing technology threatening your position?</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se están dando las buenas oportunidades de cambio? (<i>Where are the good chances facing you?</i>) • ¿Cuáles son las tendencias interesantes? (<i>What are the interesting trends?</i>) • Oportunidades útiles que pueden surgir de: (<i>Useful opportunities can also come from:</i>). • Cambios en mercados y la tecnología (<i>Changes in technology and markets</i>). • Cambios en políticas locales, nacionales y regionales relacionadas con mi sector. (<i>Changes in local, national and regional policies related to your field</i>). • Cambios en patrones sociales, estilos de vida, etc. (<i>Changes in social patterns, lifestyle changes, etc.</i>)
ASUNTOS A CONSIDERAR AL FINAL DEL ANÁLISIS EXTERNO	
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto de la legislación • Los efectos ambientales pudieran favorecer a los competidores grandes • Riesgo para la distribución actual • La demanda del mercado es muy estacional • Retención del personal clave • Podría distraer del negocio central • Posible publicidad negativa • Vulnerabilidad ante grandes competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Se podrían desarrollar nuevos productos. • Los competidores locales tienen productos de baja calidad • Los márgenes de ganancia serán buenos • Los clientes finales responden ante nuevas ideas • Se podría extender a otros países • Nuevas aplicaciones especiales • Puede sorprender a la competencia • Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores

Para un ejemplo de respuestas a lo anterior, las siguientes preguntas surgen de un caso tomado de:

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

2.3.4.4 Generación de fortalezas y debilidades

PREGUNTAS A FORMULARSE AL FINAL DEL ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son mis ventajas? <i>(What are your advantages?)</i> • ¿Qué hacemos bien? <i>(What do you do well?)</i> • ¿Cuáles son los objetivos prioritarios que interesa atender? <i>(What are the priority goals you are most interest in committing?)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué podría ser mejorado? <i>(What could be improved?)</i> • ¿Qué se está haciendo mal? <i>(What is done badly?)</i> • ¿Qué podría ser evitado? <i>(What should be avoided?)</i>
ASUNTOS A CONSIDERAR AL FINAL DEL ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Control y dirección sobre las ventas al cliente final. • Producto, calidad y confiabilidad del producto. • Mejor desempeño del producto, comparado con competidores. • Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto. • Capacidad ociosa de manufactura. • Algunos empleados tienen experiencia en el sector del cliente final. • Lista de clientes disponible. • Capacidad de entrega directa. • Mejoras continuas a los productos. • Se puede atender desde las instalaciones actuales. • Los productos tienen la acreditación necesaria. • Los procesos y la TI se pueden adaptar. • La gerencia está comprometida y confiada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La lista de clientes no ha sido probada. • Ciertas brechas en el rango para ciertos sectores. • Seríamos un competidor débil. • Poca experiencia en mercadeo directo. • Imposibilidad de surtir a clientes en el extranjero. • Necesidad de una mayor fuerza de ventas. • Presupuesto limitado. • No se ha realizado ninguna prueba. • Aún no existe un plan detallado. • El personal de entrega necesita entrenamiento. • Procesos y sistemas. • El equipo gerencial es insuficiente.

Para un ejemplo de respuestas a lo anterior, las siguientes preguntas surgen de un caso tomado de:
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

2.4 La matriz DAFO como un valioso instrumento de la planificación estratégica

Después se pasa al diagnóstico, tanto de la organización como del entorno. Dentro de los muchos métodos conocidos se optó por la matriz D.A.F.O.(siglas iniciales de **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades**), por su aspecto ya no sólo contemplativo sino por su efecto transformativo al ofrecernos una primera aproximación a una estrategia empresarial, con un sólido soporte científico.

Nos correlaciona la matriz DAFO, los aspectos internos (fortalezas y debilidades) con los aspectos externos (oportunidades y amenazas.)

A continuación, se pasará a definir cada uno de los aspectos que constituyen la **matriz DAFO**.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Constituyen los principales factores negativos de la organización que de no superarse, impedirán cumplir la misión.	Son aquellos factores del entorno sobre los cuales no se puede incidir, impedir o provocar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Se definen como los principales factores propios de la organización que constituyen los elementos más poderosos, en los que debe apoyarse todo el colectivo de la empresa para cumplir la misión.	Son los elementos que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilita aprovecharlas, si se actúa en esa dirección, posibilitando o favoreciendo el cumplimiento de la misión.

2.4.1 El análisis DAFO y el cruce la matriz de impacto en la práctica creadora

Cada uno de los elementos que componen la llamada matriz DAFO (**figura 2.18**), se reducen aproximadamente a cinco, por el método de filtrado de ideas u otro afín, y se aplica una matriz cruzada, que consiste en analizar cómo cada uno de los factores intrínsecos de la organización (fortalezas y debilidades) tienen determinados efectos sobre los factores del entorno (amenazas y oportunidades), y a su vez como estos últimos inciden en las primeras.

Para Saloner, Shepard y Podolny (2008), una estrategia refleja el entendimiento del directivo correspondiente a las relaciones fundamentales entre acciones, contexto y rendimiento, que son configuradas para guiar a los responsables de la toma de decisiones dentro de la organización, con el objetivo de que las acciones ejecutadas sean consistentes con dicho entendimiento.

Por consiguiente, la aplicación de la matriz DAFO va a permitir el entendimiento de dichas relaciones, configurando un conocimiento concreto, lo que se desencadena en mayor capacidad de acción por parte del directivo.



Figura 2.18: Cuadrantes de la matriz DAFO¹.

Cabe resaltar que las estrategias reactivas que resultan del desarrollo de la matriz DAFO no son del todo estrategias, porque la alta dirección no cuenta con un plan definido y de largo alcance (Daft, 2006). Por consiguiente, el estratega debe entender que su trabajo va más allá de reaccionar, por lo que es crucial que tenga un pensamiento estratégico proactivo.

Fuente: Jorge, A. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

2.4.1.1 Cuadrantes de análisis: identificación de estrategias

A. Maximización fortalezas/Maximización oportunidades: estrategia ofensiva

La primera a potenciar surge de la siguiente pregunta:

Si potencio al máximo la fortaleza "tal" ¿Cuánto me permitirá aprovechar cada una de las oportunidades para poder cumplir la misión trazada?

Es importante notar que todas las preguntas de la matriz se hacen enfocadas a cómo el **potenciamiento** de nuestras fortalezas o la superación de las debilidades nos permiten aprovechar o protegernos de los efectos del entorno, ya que la organización sólo tiene control e influencia directa sobre lo intrínseco.

Del resultado de esta primera pregunta se conforma el **cuadrante ofensivo** (MAXI-MAXI.)

B. Máximización fortalezas/Minimización amenazas: estrategia defensiva

La situación del cuadrante superior derecho que correlaciona a las fortalezas y las amenazas se desdobra ante la pregunta:

Si potencio al máximo cada una de las fortalezas ¿Cuánto cada una de ellas me permitirá atenuar los efectos de cada una de las amenazas? Usaremos la misma escala que ya planteamos para el primer cuadrante.

Aquí aparece el cuadrante (MAXI-MINI). Se le denomina **cuadrante defensivo**.

C. Minimización debilidades/Maximización oportunidades: estrategia adaptativa

En el cuadrante inferior izquierdo que correlaciona las debilidades y las oportunidades la pregunta se formulará así:

¿Si supero totalmente cada una de las debilidades cuánto podré aprovechar cada una de las oportunidades?

La metodología en cada cuadrante es similar a la explicada con anterioridad. De aquí aparece el **cuadrante adaptativo** (MINI-MAXI).

D. Minimización debilidades/Minimización amenazas: estrategia de supervivencia

Y por último, en el cuadrante restante, que correlaciona las debilidades y las amenazas, se pregunta:

¿Si supero cada una de estas debilidades, cuánto podré atenuar los efectos de cada una de las amenazas?

Aquí aparece el **cuadrante de supervivencia** (MINI-MINI).

2.4.1.2 Opciones para puntuar los cuadrantes: análisis de incidencias

Una de ellas, en la cual, si se entiende que, por ejemplo, es decisivo que una fortaleza permita aprovechar una oportunidad (en un cuadrante MAXI-MAXI) se sitúa una cruz (valor 1) en la cuadrícula que las correlaciona, y si no es significativo se coloca un punto (valor 0).

La otra opción es un método más riguroso y consiste en realizar una evaluación cuantitativa de cómo es la incidencia entre dos elementos de la matriz DAFO. La relación entre elementos se puntúa con un valor entre "7" puntos y "1", cuyos valores representan los siguiente:

7. Óptimo.
6. Muy alto.
5. Ligeramente alto.
4. Medio.
3. Ligeramente bajo.
2. Muy bajo.
1. Prácticamente despreciable.

En lo adelante nos seguiremos refiriendo a este último método de "cruce" o de "**impacto cruzado**", en las dimensiones de evaluación entre "7" y "1".

2.4.1.3 Evaluación de matriz: selección de estrategia

Nótese que cuando estamos dando una evaluación (puntuación), primero será individual, después se procurará que sea una discusión en equipo y por último se buscará un consenso en una sesión "plenaria" o "puesta en común". Este proceder permite realizar un posicionamiento estratégico.

Estas calificaciones (o puntuaciones) se colocarán en la siguiente figura:

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5	T
FORTALEZAS	F1											
	F2											
	F3											
	F4											
	F5											
DEBILIDADES	D1											
	D2											
	D3											
	D4											
	D5											
T												

Figura 2.19: Cuadrantes de la matriz DAFO.

Se suman las casillas verticalmente y horizontalmente, detectando, cuáles de cada uno de estos elementos, son los más reiterados, o sea, los que tienen una repercusión más sobresaliente. Por ejemplo, de las cinco fortalezas que se han sometido a examen, aquella que más puntos acumule será la que si la potenciamos a tope mejor me permitirá aprovechar las oportunidades y atenuar los efectos de las amenazas del entorno, por lo que se considera la fortaleza **fundamental** y será aquella que tendrá una prioridad a la hora de asignar recursos, ya que el impacto que tendrá sobre el entorno será muy superior.

Lamentablemente en muchas empresas se dedican cuantiosos financiamientos a fertilizar fortalezas, que no aportarán ningún resultado estratégico. De la misma manera se produce para las debilidades y también para los factores exógenos, o sea las oportunidades y las amenazas.

De hecho esto nos posibilita centrarnos en aquellos factores, que son los que tienen un protagonismo fundamental, tanto en lo interno como lo externo.

Cuando se aplican estas reflexiones a la matriz DAFO decimos que se convierte en un instrumento **no ya contemplativo, sino transformativo**, todo lo cual se concreta en lo que se suele denominar Problema estratégico general y solución estratégica general.

Grado de atractivo vs. Potencial competitivo

De la ponderación de las 5 fuerzas de Porter (grado de atractivo del sector) y de la ponderación de las actividades de la cadena de valor (potencial competitivo global) se obtienen criterios de relevancia para ponderar Amenazas y Oportunidades desplegadas en el análisis de las 5 fuerzas de Porter (**figura 2.20**) y Fortalezas y Debilidades desplegadas por la cadena de valor (**figura 2.21**).

Esto permite verificar el proceso y validar resultados.

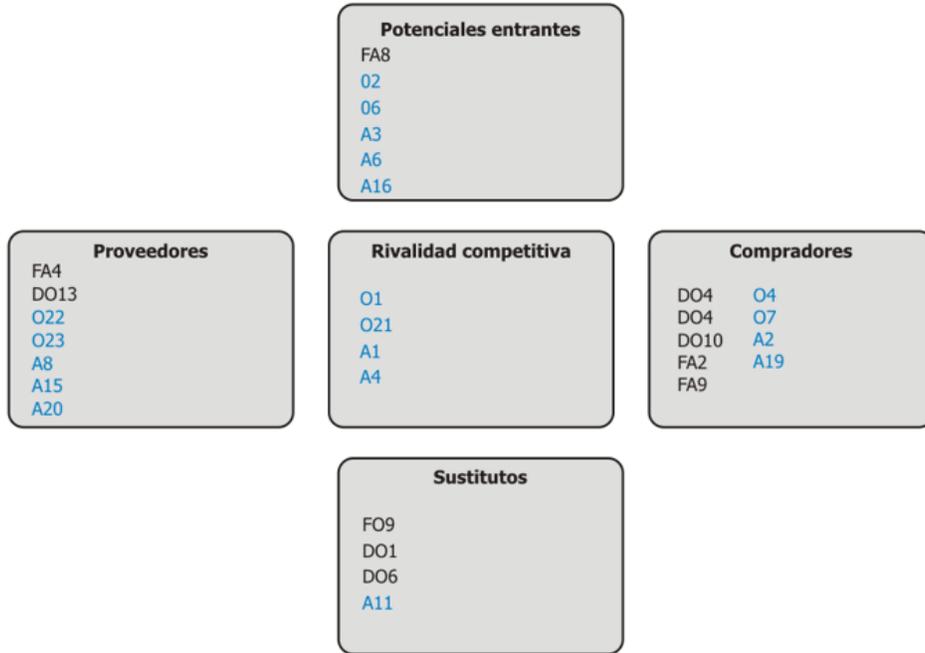


Figura 2.20: Las 5 fuerzas de Porter.

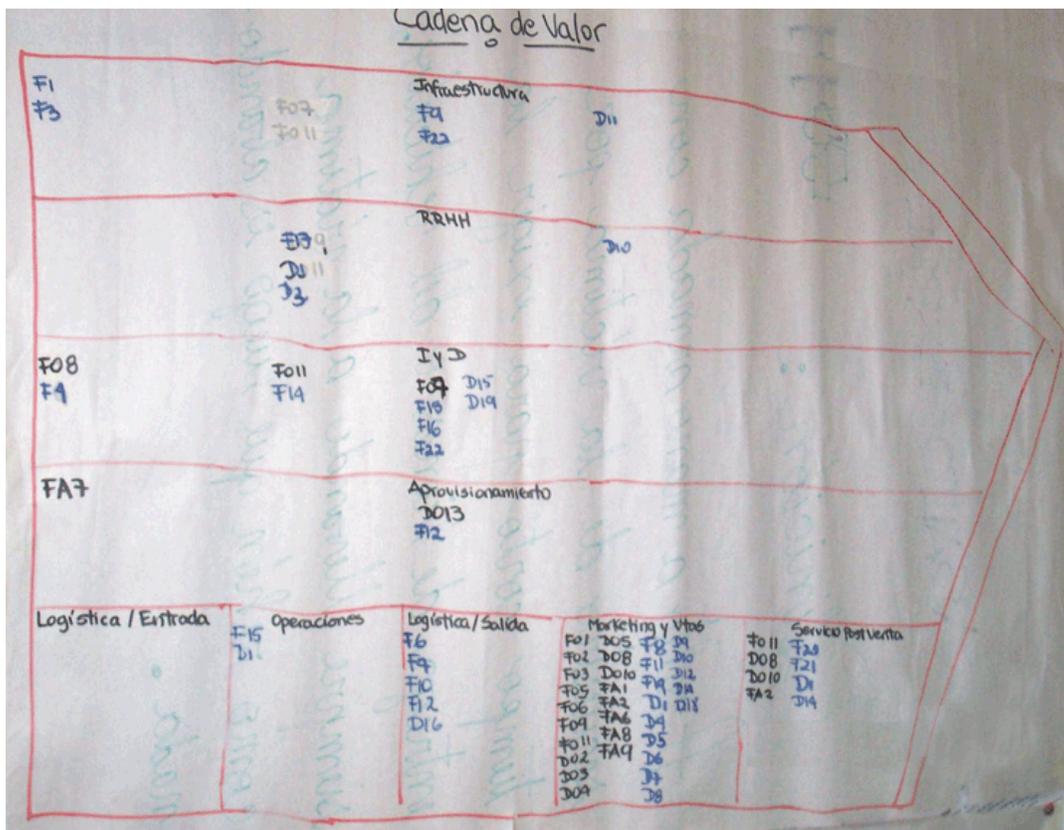


Figura 2.21: Cadena de valor.

Fuente: Jorge, A. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

2.4.2 El problema estratégico general y la solución estratégica general

En la definición tanto del problema estratégico general como de la solución estratégica general, se hace referencia sólo a cada uno de los factores internos (fortalezas y debilidades), como los externos (oportunidades y amenazas) que han sido designados como principales, producto del análisis DAFO. El resto son tomados en cuenta en algunos otros momentos del análisis estratégico.

De esta forma se llega al:

- Problema estratégico general.
- Solución estratégica general.

En el próximo capítulo se seguirá profundizando en el ejercicio de planificación estratégica, en la parte concerniente a la elaboración de los escenarios potenciales, así como de la visión lo cual proporcionará elementos para el posicionamiento estratégico, así como para la confección de los objetivos estratégicos, criterios de medidas y planes de acción que los soporten.

2.4.2.1 Problema estratégico general

Si las amenazas siguen agrediendo significativamente a la organización y la misma no es capaz de superar las debilidades, entonces ni siquiera potenciando a tope las fortalezas se podrán aprovechar plenamente las oportunidades que nos brinda el entorno.

Sin embargo, el problema estratégico general conlleva a establecer la raíz desde la cual se desencadenan todos los síntomas que reflejan un funcionamiento organizacional no competitivo, y que van a producir el deterioro del desarrollo sostenible integral por parte de la empresa. Por otro lado, generar una solución estratégica general exitosa va a depender en gran proporción de una definición concreta, clara y precisa del problema estratégico general.

2.4.2.2 Solución estratégica general

Potenciar plenamente las fortalezas y superar las debilidades de la organización para aprovechar óptimamente las oportunidades que brinda el entorno, así como atenuar significativamente los efectos de las amenazas.

De esta forma hemos llegado a un momento en que se ha concluido un **diagnóstico** inicial, tanto de la organización como del entorno, y sobre todo en su interrelación que nos ofrece mucha información sobre el estado inicial que debemos transformar.

Este se erige como un momento capital del ejercicio estratégico, ya que si no sabemos dónde estamos mucho menos sabremos dónde debiéramos estar y además aparecen con nitidez los llamados factores clave de éxitos (FCE), que son los que otorgan la ventaja distintiva a la empresa, estuvieron presentes entre las fortalezas antes relacionadas. Y también las competencias clave de la organización.

Quienes con mayor énfasis y trascendencia han insistido en las **competencias clave** de la empresa o como le denominaron originalmente "**core competences**", en estrecha ligazón con la estrategia empresarial, han sido Hammel y Prahalad (2000). Como antes expresamos en el apartado de la evolución histórica de la estrategia, desde la década final del Siglo XX, en empresas exitosas, ha sido la identificación de las competencias claves un imperativo para guiar la práctica empresarial.

El éxito de la estructura estratégica organizacional

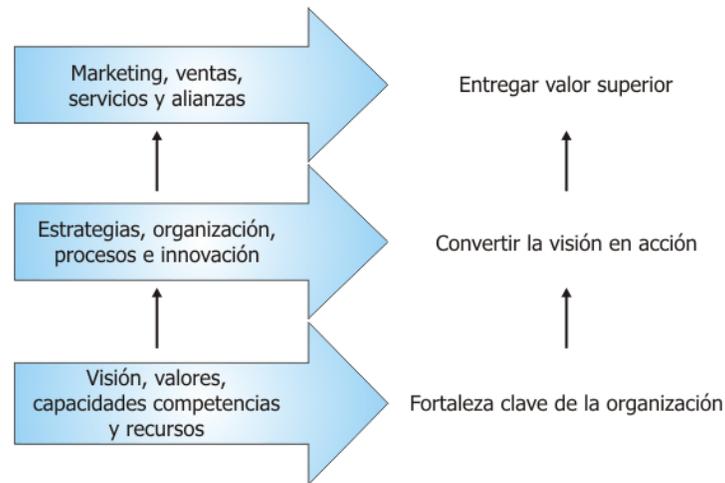


Figura 2.22: Elementos para tener en cuenta en la definición del problema y solución estratégica general.

Fuente: Prahalad, C.K. y Hammel, G. (2000). *Competiendo por el futuro*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Puntos a destacar

1. Las profundas transformaciones que se operan en el conocimiento, en la tecnología, así como en el variable entorno nos obligan a prepararnos convenientemente para asumir un creativo sistema de planificación que permita "prever" el futuro para no tenerlo que padecer.
2. En última instancia, la Dirección Estratégica es un modelo de cambio.
3. Si esperamos al colapso total para empezar a preparar el cambio, hemos llegado tarde y no podremos hacer frente a la gran competitividad de las otras empresas del sector.
4. El pensamiento estratégico consiste en pensar en el futuro, proactiva, creativa, y anticipativamente, con luz larga, con proyección, alcance, de forma distinta a la habitual, aprovechando las potencialidades del talento colectivo, escuchando las opiniones de todos. Se trata de buscar nuevas soluciones a viejos problemas.

5. La Dirección estratégica comprende la visión de futuro y la misión como objetivo supremo, junto a los objetivos principales o estratégicos, y las políticas para encauzar su alcance. Además, comprende la asignación de recursos consecuentemente con las prioridades trazadas y el control en la implantación de la estrategia.

6. Por estrategia básicamente se entiende la posición transformadora que permite la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno agresivo e inestable, aprovechando oportunidades, atenuando el efecto de las amenazas y evaluando riesgos en función de objetivos y resultados.

7. La flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno son los propósitos fundamentales de la estrategia en cualquiera de los niveles.

8. La planificación estratégica es un proceso de dirección que permite establecer el rumbo a seguir por la organización, con vistas a obtener un posicionamiento clave en el entorno existente. La planificación estratégica es responsabilidad de los niveles más altos de la Empresa, pero debe garantizarse la participación de todos los estratos de la misma.

9. Los tipos de planificación son la estratégica, la táctica y la operativa.

10. Los ejercicios de Planificación Estratégica, además de potenciar las ideas, no es algo que se ve como un proceso, con un principio y final claro, sino como una continuidad que refleja los cambios de ambiente en cada organización y se adapta a la misma.

11. La misión es la razón de ser de una organización, para lo cual existe, el negocio principal, el objetivo de objetivos, lo que justifica la vida de esa empresa, o sea el objetivo supramaximal.

12. La misión se elabora tomando en cuenta cuatro aspectos medulares: planteamiento estratégico, propósito o encargo social, valores y posicionamiento en el mercado.

13. Las llamadas Unidades de Acción Estratégica son el conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas que debe realizar una organización, en

función de la misión que le corresponde y que independientemente de las peculiaridades tienen características comunes.

14. La matriz D.A.F.O. (siglas iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) contempla un efecto transformativo, cuando se elabora con impactos cruzados, al ofrecernos una primera aproximación a una estrategia empresarial, con un sólido soporte científico.

15. De la matriz DAFO se deriva el Problema Estratégico General y la Solución Estratégica General, la primera resume el problema principal a transformar en la organización para cumplir la misión, mientras que la segunda ofrece la primera aproximación de una estrategia empresarial eficiente.

Capítulo 3.- La implantación de la dirección estratégica. Las estrategias empresariales

OBJETIVOS

- Aplicar a la práctica de la gestión empresarial los ejercicios de reflexión de escenarios y visión para enriquecer el pensamiento estratégico.
- Implantar la dirección estratégica a partir de la elaboración y puesta en práctica de objetivos, criterios de medidas y planes de acción.
- Identificar e implementar las estrategias empresariales que posibiliten el cumplimiento de la misión.
- Ofrecer un seguimiento y control adecuado a todo el proceso de implantación de la dirección estratégica.

3.1 Introducción

En los capítulos anteriores se han estado realizando aportes conceptuales muy importantes que han permitido una transformación mental significativa con respecto a estos temas empresariales. En el primero tratamos la **gestión del cambio**, y en el segundo **la dirección estratégica** como un modelo de cambio. Sobre la base de este tratamiento se han creado condiciones para acometer el proceso de implantación de la dirección estratégica. No basta con el pensamiento y la reflexión, de lo que se trata es de materializarlo en la **práctica** como criterio valorativo de la verdad y aquí se encuentra el aspecto central de este capítulo.

En el mismo se planteará el concepto de **escenarios** y se indicará cómo realizar el ejercicio prospectivo de determinación de posibles alternativas y también examinaremos el concepto de visión, esclareciendo su enorme importancia en la construcción del futuro de la empresa u organización.

Una vez que se haya asegurado tanto el aspecto teórico de estos conceptos, como su aplicación práctica en el ejercicio estratégico, determinaremos el sistema de valores en el cual se sustentará todo el ejercicio estratégico.

Con todos estos aspectos definidos nos corresponderá abordar todo lo relacionado con la identificación y elaboración de las estrategias, tanto a nivel del **posicionamiento** de cada uno de los cuadrantes de la matriz DAFO, como el análisis de las opciones estratégicas correspondientes.

Así mismo se estudiarán las propuestas de diferentes estrategias de algunos clásicos y se someterá a consideración las diferentes estrategias de crecimiento empresarial, entre ellas nuevos negocios, crecimiento, consolidación y revitalización.

En la parte final del capítulo se precisará todo lo relacionado con el proceso de **elaboración e implantación de los objetivos estratégicos**, con los criterios de medidas y los planes de acción que se confeccionen al respecto.

Por último, se explicará la instrumentación del proceso de seguimiento, control y evaluación de la dirección estratégica y se colocarán ejemplos y casos prácticos. Se abordará brevemente el **Cuadro de Mando Integral**.

Si hasta antes de llegar a este capítulo se había enfatizado en el aspecto de la reflexión estratégica, ahora se enfocará fundamentalmente a su materialización en la empresa contemporánea.

3.2 Escenarios estratégicos

3.2.1 Análisis de escenarios

En el capítulo anterior analizamos la matriz DAFO, el análisis de impactos cruzados y concluimos examinando tanto el Problema Estratégico General como la Solución Estratégica General. Precisábamos que el primero se refería al principal problema que tenía que transformar la empresa para cumplir la misión declarada, y que la segunda se dirigía a la primera aproximación a una estrategia general, que delineaba cómo transformar ese problema. Decíamos además que ello le ofrecía la condición de "transformativa" a la matriz DAFO.

Posteriormente, retomaremos los resultados del análisis de impactos cruzados de la matriz DAFO para seguir en el tema del posicionamiento estratégico tanto general como a nivel de cada uno de los cuadrantes.

También en el capítulo anterior reflejamos un gráfico con el modelo de planificación estratégica empleado. Con vistas a su uso en este capítulo, retomaremos a continuación una versión reducida del mismo (**figura 3.1**).

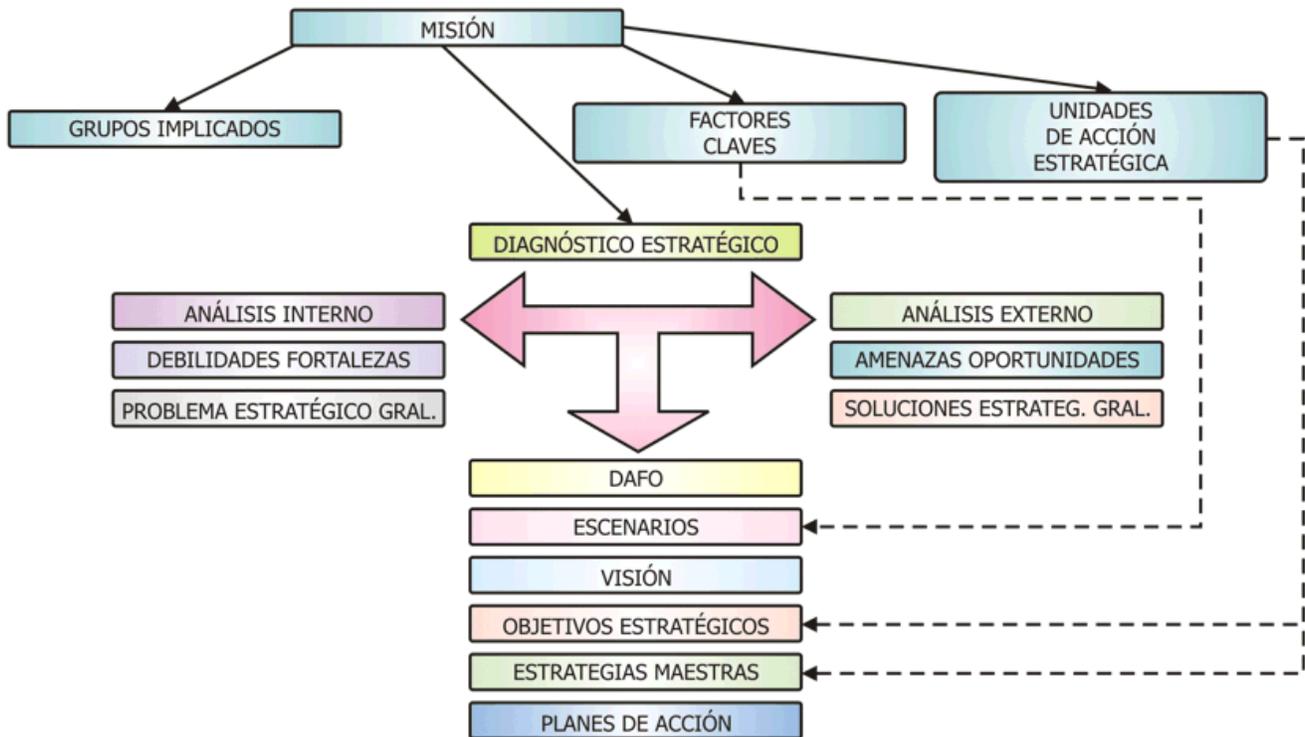


Figura 3.1: Modelos simplificados de planificación estratégica.

De esta forma se llega a un momento en que se ha concluido un diagnóstico inicial, tanto de la organización como del entorno, y sobre todo en su interrelación que nos ofrece mucha información sobre el estado inicial que debemos transformar.

Este se erige como un momento capital del ejercicio estratégico, ya que si no sabemos dónde estamos mucho menos sabremos dónde debiéramos estar.

Siguiendo el orden del gráfico nos correspondería ofrecer un esbozo de los **escenarios** en el que se llevará a cabo un ejercicio de descripción de los mismos. El mismo parte de la evaluación de cada uno de los factores claves a los que antes se hizo referencia.

Recuérdese que los factores claves los definimos como "*aquellos acontecimientos, hechos o fenómenos, tanto en lo económico, político social, cultural, o cualquier otra **perspectiva del entorno**, que afectan o favorecen el cumplimiento de la misión*

y sobre los que la organización no tiene jurisdicción directamente". La **figura 3.2** refleja el tema de escenarios.

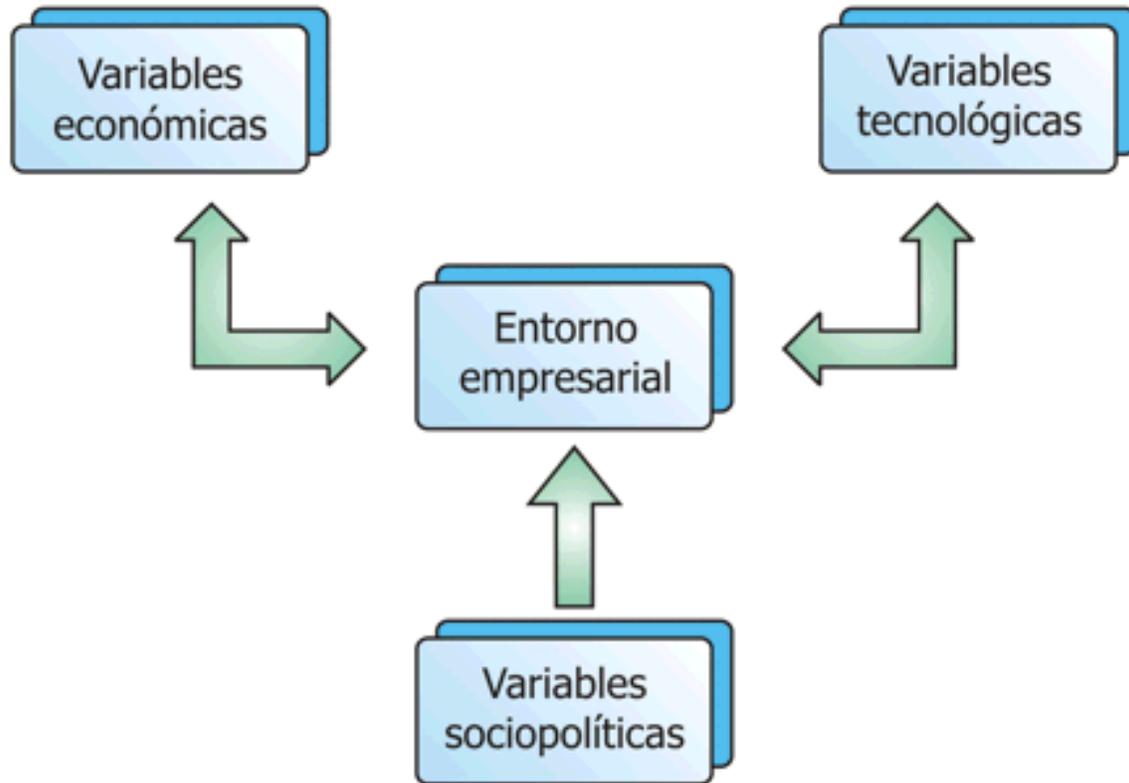


Figura 3.2: Las dimensiones del entorno.

Habíamos expresado además que *"los factores claves tienen una incidencia en la posterior evolución del entorno porque, aunque no se pueda ejercer una acción directa sobre su impacto, sí podemos tomarlo en cuenta, sobre todo cuando tenemos la capacidad de anticiparnos a su ocurrencia"*.

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

3.2.2 Tipos de escenarios

Se entiende por escenarios la descripción de los posibles entornos en que debe operar la organización, durante el futuro a **medio plazo** y que ejercerán determinadas influencias en su comportamiento. Son un instrumento de simulación que permite mejorar nuestra comprensión de: las consecuencias a largo plazo y las tendencias de políticas existentes o potenciales y sus interacciones.

Es una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objetivo de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves.

Los escenarios se derivan a partir de diferentes consideraciones, así como la suposición de cómo deben evolucionar, en el período en que se analizan. Los mismos no pueden evitarse o provocarse y la organización debe estar en condiciones de actuar con independencia del escenario que le corresponda.

Hay que apuntar que teniendo en cuenta la multitud de variables esenciales, los posibles mecanismos de evolución de estas y los posibles comportamientos de los actores, se puede llegar a elaborar un gran número de hipótesis y de escenarios, con lo que el método resultaría poco operativo. Por eso se suelen retener sólo unos pocos escenarios posibles.

Se utilizan tres versiones de escenarios para trabajar:

- **Escenario positivo** (no necesariamente óptimo).
- **Escenario negativo** (no necesariamente pésimo).
- **Escenario intermedio** (el más probable).

De esta forma se preparan las decisiones para tres contingencias diferentes y se supone que debe existir un mayor grado de protección de la empresa u organización frente a la incertidumbre.

Independientemente de su grado de predicción, el intento de definir los escenarios de actuación futura de la organización, constituye un procedimiento de consideración de contingencias para la entidad, lo que permite prepararse con antelación para enfrentar cualquier evolución del entorno.

La utilidad de los escenarios no se limita a un entendimiento del entorno y sus relaciones con la empresa, así como la evolución de esas relaciones, sino que es un **instrumento valioso** en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria al ejecutivo de la empresa contemporánea.

Permite **reducir el desfase entre el tiempo necesario y el tiempo disponible** para actuar estratégicamente en un entorno turbulento, gracias a la posible formulación de estrategias contingentes, correspondientes a los distintos escenarios y/o gracias a la oportunidad que resulta de realizar un control estratégico, se mantiene la vigilancia de la evolución de las variables claves, de las estrategias de los actores, de la validez de las hipótesis, y de la pertinencia de los escenarios.

El conocimiento del escenario más favorable ayuda a desarrollar una **actitud estratégica**, puesto que muestra a qué situación nos convendría llegar, tomando las decisiones y llevando a cabo las acciones que permitan influir en las variables adecuadas, así como en su evolución, y en los actores cuyo comportamiento es clave, dando así más realidad al carácter de anticipación y voluntarismo inherente a toda estrategia empresarial.

En este mismo sentido el conocimiento del escenario más desfavorable o negativo tiene un singular valor para la elaboración de estrategias porque nos remite a la peor situación posible, por lo cual pone en tensión todas nuestras fuerzas mentales para buscar alternativas de solución ante esa situación.

Tomando en consideración el escenario positivo y el negativo se puede hacer el análisis de cada uno de los factores claves del **escenario más probable** que no resulta dogmática un "promedio" entre lo mejor y lo peor, sino que es un análisis cualitativo de la evolución de los escenarios y predeterminar por ese análisis prospectivo cuál es la evolución que tiene más posibilidades de ocurrir.

La metodología consiste en realizar esta evaluación a cada uno de los factores claves, que como se puede apreciar, pueden ser políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ecologistas, demográficos, etc. Algunos autores le llaman al análisis de estos elementos PEST (remitirse a la **figura 3.2**).

De cada uno de ellos se realiza la evolución positiva, después la negativa y más tarde la evolución más probable.

Otra metodología que se empleaba hace unos años para la previsión de los escenarios, consistía en que dentro de los escenarios se debe distinguir entre el escenario **tendencial y el contrastado** (Godet¹, 1993). El tendencial corresponde al camino más probable y puede denominarse, de referencia. Aquí no se busca seleccionar el estado más probable del entorno como base de estudio de las estrategias, sino que pretende hacer un inventario de los distintos estados posibles para, dentro de las estrategias intentar reducir el riesgo. Por el contrario, el camino más contrastado es el camino menos probable, pero cuyo conocimiento puede ser útil a fin de apreciar posibles peligros.

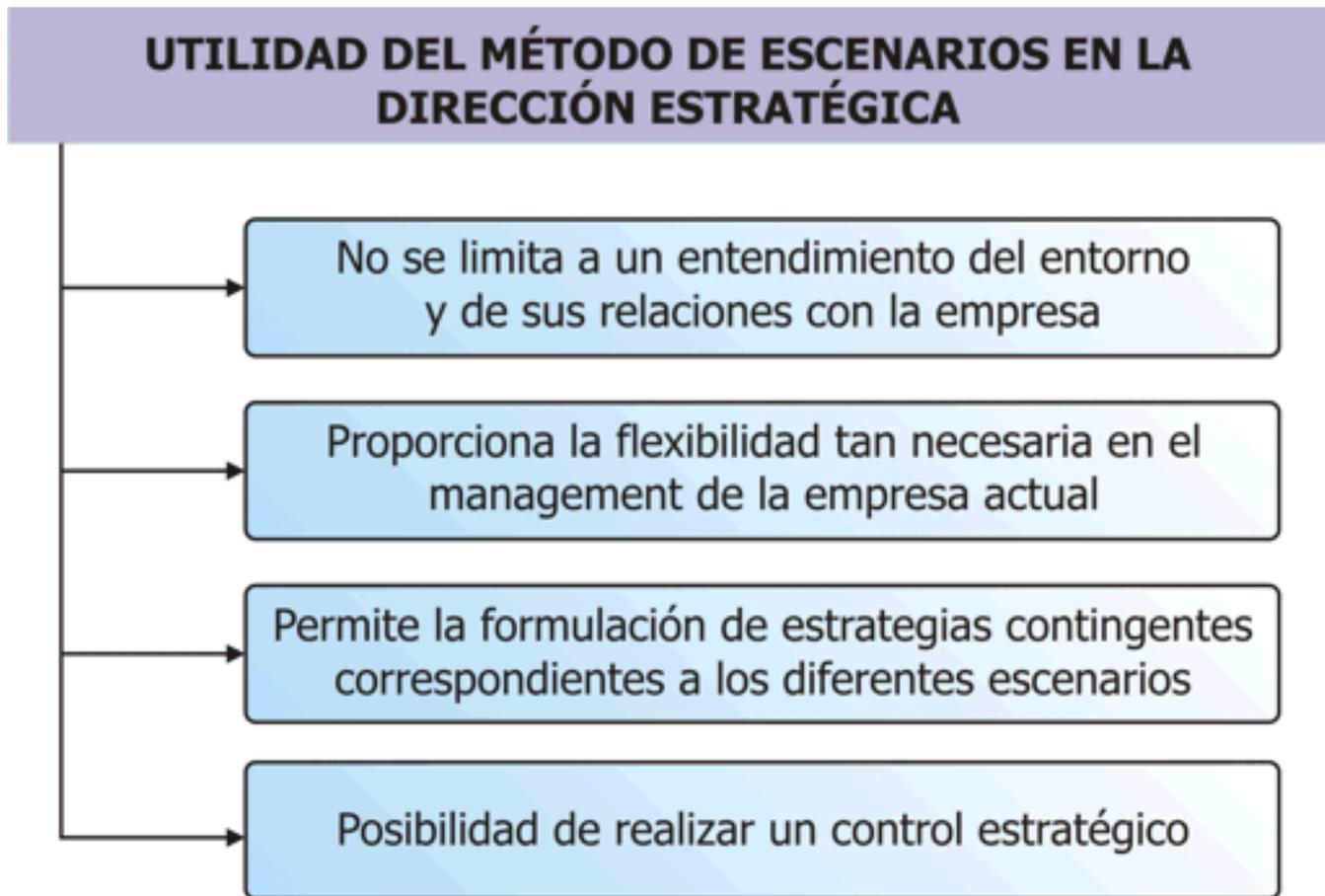


Figura 3.3: Utilidad del método de escenarios en la dirección estratégica.

El inconveniente del método radica en que las hipótesis establecidas deberán ser contrastadas con la realidad y las posibilidades reales de ocurrencia. Si un escenario no puede tener lugar es preciso proceder al cambio de las hipótesis de partida, lo que suele hacerse con base a criterios personales. Este hecho puede conllevar al

diseño de un escenario más deseado y entonces la objetividad del proceso puede ser cuestionada.

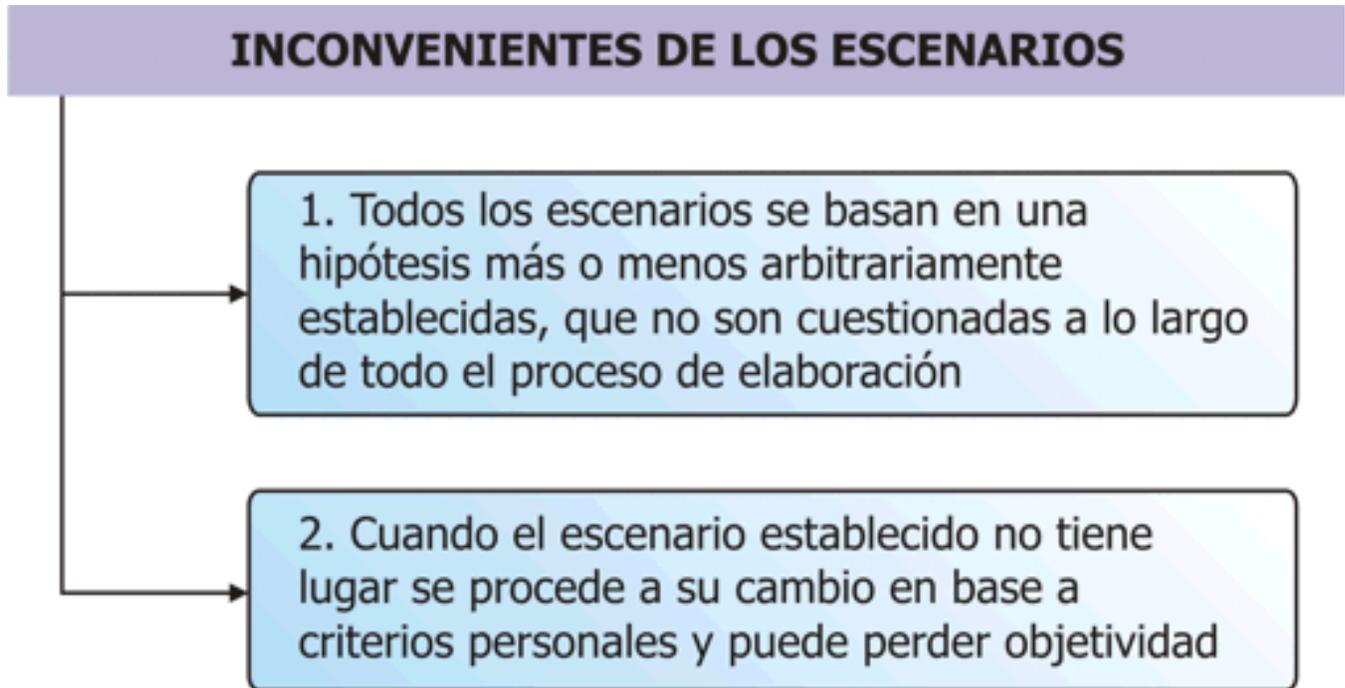


Figura 3.4: Inconvenientes de los escenarios.

Para concluir, no es que se tenga que desarrollar un plan estratégico (estrategia y objetivos) para cada escenario. Por consiguiente, lo que se busca con la caracterización de los escenarios corresponde a que la estrategia desarrollada por la organización, tenga la capacidad de reaccionar y de adaptarse ante cualquiera de los escenarios o situaciones que se presenten.

Por eso cuando se desarrolla un plan estratégico, los analistas deben refinar la estrategia y los objetivos con base a los escenarios prospectivos que puedan aparecer.

Los escenarios se crean entonces para generar una estrategia que sea flexible ante cualquier cambio que se presente sobre la marcha.

VRIO ANALYSIS: VALUABLE + RARE + IMITABLE + ORGANISATION¹

Un tipo de análisis especial, vinculado al análisis de la empresa basado en recursos en el llamado análisis VRIO (por sus siglas en inglés). Este análisis propuesto por Jay Barney es una manera estructurada de analizar si un recurso es Valorizable, Raro y/o Imitable, y si la organización está tomando ventaja de estos recursos.

Valorizable (Valuable). Un recurso es valorizable si puede ser usado por la empresa, por ejemplo, incrementa el mercado, permite una venta de coste o permite hacer un recargo en precios. Esta pregunta debe ser la primera a responder pues permite determinar si el recurso es o no un bien de valor. Si no fuese de valor o fuese irrelevante, no podría ser considerado fuente de ventaja competitiva.

Raro (Rare). La rareza es un recurso importante porque permite ver si los competidores poseen el mismo recurso, y de hecho si los competidores lo poseen o pueden poseerlo, no hay ventaja competitiva inherente en el recurso. Por supuesto, diferentes negocios pueden configurar los mismos recursos de manera diferente para conseguir ventaja competitiva, pero esto no sería enfocarse en la visión de recursos valiosos para una empresa (*resource-based view of the firm*). Lo importante es que un recurso es raro si es valioso y no puede estar disponible a todos los competidores y, más aún, es fuente de ventaja competitiva.

Imitable (Imitable). Se trata de cuando un recurso es difícil o costoso de imitar o adquirir a la competencia. Esto es aplicable a patentes y copyright, tal como la percepción de marca. Sin embargo, a pesar de que es posible cambiar una marca y su percepción, hacer esto es costoso. Si un recurso es fácil de imitar confiere solamente ventaja competitiva temporal, no una ventaja sustentable.

Organización (Organisation). Un negocio debe ser capaz de tomar ventaja competitiva de un recurso. Si el recurso es de valor, raro y difícil de imitar, un negocio debería ser capaz de explotarlo, en otro caso, es de poco uso o utilidad. Esta forma de pensar y asumir los recursos, podría llevar a reorganizar el negocio.

La **figura 3.5** muestra una matriz VRIO para 7 recursos. Además, la propia matriz VRIO incluye columnas que permiten analizar las implicaciones estratégicas.

Recurso	Características del recurso				Implicaciones estratégicas		
	Valioso	Raro	Imitable	¿La organización lo explota?	Implicación competitiva	Impacto en rendimiento económico	Categorización FFOA
Personal (Recurso humano)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva	Normal	F
Estudiantes	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva a C/P	Debajo del normal	O
Campus virtual	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva a C/P	Superior del normal	F
Tomos	Sí	No	Sí	Sí	Sin influencia	Normal	F
Tecnología	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva a L/P	Superior del normal	A
Know-how	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva a L/P	Superior del normal	F
Procedimientos	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva a L/P	Superior del normal	F

Figura 3.5: Ejemplo de análisis VRIO.

Fuente: Friend, G. y Zehle, S. (2004). *Guide to business planning*. Ed. The Economist. 281 pp. págs. 43-44.

Fuente: Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. Ed. Marcombo. 378

Fuente: Yáñez E. (2002). *Dirección estratégica. Decisiones estratégicas*. Servicio de publicaciones. Universidad de la Habana. Cuba.

Fuente: Yáñez E. (2002). *Dirección estratégica. Decisiones estratégicas*. Servicio de publicaciones. Universidad de la Habana. Cuba.

3.3 La visión

3.3.1 La visión: conceptos

Después se pasa, a la descripción de la **visión**. Se dice que se define "**con el corazón muy caliente, la mente muy fresca y los pies muy bien puestos en la tierra**".

La visión se define como el conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar, siendo un elemento clave para la definición del liderazgo. La visión debe ser compartida, no es aceptarla pasivamente o repetirla mecánicamente, sino elaborarla en conjunto y articularla por **consenso**.

El establecimiento de la visión constituye simultáneamente la definición de lo que puede plantearse la organización de estado deseado, mínimo aceptable y la precisión del carácter estratégico de la decisión.

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de **tensión creativa** que conduzca al cambio deseado. La energía para el cambio proviene, en medida considerable, de la visión que expresa lo que se desea alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad actual.

La visión es una forma de **compromiso con el futuro** de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

La visión no es simplemente lo que se quiere hacer o tener, sino lo que se quiere ser, describiendo no sólo los resultados, sino también los procesos y conductas organizacionales para lograrlo.

La mejor visión es la que descansa en capacidades distintivas, en competencias y no en sueños.

"No es lo mismo un estratega soñador que un soñador falto de realismo".

- Es una declaración de cómo lucirá la organización en el futuro.

- Es inspiracional, pero clara.
- Es retadora, pero sensible.
- Estable, pero flexible.
- Prepara para el futuro, haciendo honor al pasado.
- Se vive en los detalles de su ejecución.

Hay una pregunta que llena de sentido a la visión:

¿Qué yo quiero que alcance mi organización, que me vea totalmente comprometido, alineado y orgulloso de mi asociación con ello?

Lo novedoso en la utilización de la técnica de la visión no radica como algunos creen en el carácter mismo de la descripción anticipada del futuro que deseamos, sino en el proceso de **articulación**; que deja de ser un sueño enarbolado por el líder de la organización para convertirse en los deseos del equipo de dirección de la empresa, matizados por el análisis realista de las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno.

La visión hay que lograrla con **coherencia** con respecto a la misión de la organización, previamente definida, ya que, si no es así, sería solamente un ejercicio intelectual, pero trabajo perdido. La visión se articula para cumplir la misión y no por el mero placer de generar sueños escritos.

Hasta aquí deben quedar claras las respuestas, a las tres interrogantes básicas de la dirección estratégica:

- ¿Qué es y dónde está hoy la organización?
- ¿Qué será y dónde estará dentro de cinco años?
- ¿Qué debe ser y dónde debe estar dentro de cinco años, para ser altamente excelente y competitiva?

Lo importante a partir de ahora no es el qué, sino el cómo (**Opciones estratégicas**). No se trata de decisiones para mañana, sino para un período que tiene que estar en línea con la misión y la visión.

Si hasta aquí se ha sido amplio y participativo, dándole un peso preponderante a los corazones ardientes, ahora es necesario sin perder la pasión darle un peso mayor a las mentes frías y los pies en la tierra para identificar opciones que posibiliten alcanzar la misión y materializar la visión y como consecuencia ampliar el margen de ganancias. A partir de las opciones estratégicas, se decidirá la estrategia a seguir en la empresa u organización.

Una declaración de visión debe dar respuesta clara a:

- ¿Qué productos estamos ofreciendo al mercado?
- ¿Porqué pensamos que son "diferentes"?
- ¿Qué beneficios van a traer estos productos a los clientes?
- ¿Cómo vamos a estructurar nuestras relaciones con los proveedores?
- ¿Cómo vamos a organizar la distribución de los productos?
- ¿Cómo pretendemos desarrollar nuestra propuesta de valor para los empleados?, ¿Por qué deberían trabajar para nosotros?

3.3.2 Ejemplo: elaboración de la visión

A continuación, recomendamos la siguiente metodología para un ejercicio funcional de elaboración de la visión. A partir de la declaración de la misión y de haber realizado el resto de los pasos descritos, tales como identificación de los grupos implicados, los factores claves, las unidades de acción estrategias, la matriz DAFO y la prospección de escenarios.

Entonces nos centramos en las llamadas **Unidades de Acción Estratégicas** que las podemos definir como *"el conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas que debe realizar una organización, en función de la misión que le corresponde y que independientemente de las peculiaridades tienen características comunes"*.

Sobre la base de cada una de las Unidades de Acción Estratégica que hemos identificado, se hace un ejercicio de "visionar" el estado en que debe encontrarse ese conjunto de actividades en el período que se ha establecido el ejercicio estratégico, o sea digamos cuatro años para contribuir decisivamente, desde esa área, a cumplir la misión encomendada. Es un "sueño, retante pero alcanzable, desafiante pero que se puede obtener poniendo en tensión todas las fuerzas y potencialidades que disponemos.

A modo de ejemplificación, si hemos acordado que una de las áreas estratégicas es la "Innovación y Tecnología", tendríamos que cuestionarnos cómo deben estar los principales aspectos de esa área para que su aporte al cumplimiento de la misión de la empresa sea determinante en el plazo de cuatro años que nos estamos planteando. Se tratará de resumir todo lo que se pueda esa "visión" y se obtendrá una de cada una de las áreas claves. Posteriormente se **integrarán** esos "sueños" y el resultado será la visión de la empresa.

Para no pocos autores la visión se sintetizaba en una expresión corta, a veces una oración o frase. La tendencia que debemos abrazar es que la visión es un concepto muy funcional y que debe tener la extensión que se merece, porque en última instancia además de guiar el futuro de la organización un atributo clave es que sirve de **sustento** para la elaboración de los objetivos estratégicos, que es donde se

objetiviza y concreta la estrategia empresarial. Por otro lado no debe ser interminable, ni llegar a detalles que pudieran ser precisados en otra parte del ejercicio.

Un ejemplo de visión es la de una Empresa que gestiona todo el soporte informático para el turismo en una región determinada. Como podrá apreciarse se realiza desde una posición de "**presente**", ya nos "encontramos" en ese futuro de cuatro años vista, para desde ahí halar el presente y que cada período que transcurra se reduzca la diferencia entre futuro y presente.

A finales del 2004 esta empresa que relacionamos, consensuó la siguiente visión hasta el 2008.

"Ser una empresa competente con un sistema de perfeccionamiento empresarial consolidado y el componente humano altamente preparado, organizado y comprometido, siendo líderes en el sector turístico nacional, en la prestación de servicios integrados de informática y redes.

La dirección estratégica está implementada de forma sólida. Nos encontramos certificados por las normas ISO 9000 y 14000, la gestión del conocimiento se encuentra estructurada y somos una empresa que aprende de sí misma.

Poseemos una excelente imagen orientada hacia el cliente, comercializando productos y servicios estrella, apoyados en unos servicios logísticos de excelencia y con carácter anticipativo. Contamos con una permanente presencia en el mercado internacional con tendencia clara de ampliación".

Al realizar un análisis de esta visión podemos comprender con nitidez que la misma, hace una referencia a los sistemas de valores compartidos que presiden este compromiso colectivo contraído.

3.4 Análisis del sistema de valores que sustentará la estrategia

Cuando en el primer capítulo estudiamos el modelo de las 7"S", pudimos percatarnos del impacto que tienen los valores compartidos en una organización. Por esa razón seremos breves en este aspecto, sin por ello demeritar su vigencia.

Uno de los aspectos determinantes en un ejercicio de planificación estratégica consiste en determinar los valores sobre los que se construirá la arquitectura estratégica empresarial.

Los valores son los **principios y dogmas esenciales** y perdurables de una organización.

Según algunos autores, los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o que nos salgan bien las cosas.

Otro autor (Milton Rokeach de la Universidad de Michigan) señala "*una **convicción o creencia** estable en el tiempo que un determinado modo o conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta a su finalidad existencial contraria*".

Los valores son:

- Ideas de lo que debe ser.
- Convicciones sobre la naturaleza de la realidad y la forma de afrontarla.
- Elecciones deliberadas que son preferibles a su modo opuesto.
- Elecciones estratégicas consideradas adecuadas para conseguir nuestros fines.

Como ejemplos de valores que fueron identificados en la empresa de la cual situamos la visión fueron los siguientes:

- Calidad.
- Responsabilidad.
- Consagración.

- Profesionalidad.
- Honestidad.
- Compromiso.

Otro aspecto a tener en cuenta especialmente es el hecho de que visto como ejercicio estratégico, la determinación de valores está planteada como un sistema de aproximaciones iterativas, una y otra vez. Si en una de las etapas no nos queda con el suficiente rigor, probablemente aparezcan determinadas señales propias de ello, por lo que debemos reconsiderar una cuestión determinada, lo cual contribuirá a los resultados del ejercicio.

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL¹

En relación a los individuos, la ética es un sistema de valores personales que ayuda a determinar lo que está bien y lo que está mal. Estos valores están típicamente asociados a un sistema de creencias que sostienen una visión con un código moral particular. La ética organizativa es un sistema de valores ampliamente adoptados por los miembros de una organización.

Algunas veces la ética declarada de la organización difiere de los valores reales que guían sus decisiones.

Dentro de esta aplicación de la ética se encuentra la noción de la responsabilidad social. Este concepto está formado por cuatro componentes básicos:

- Responsabilidades económicas como la obligación de ser productivo y rentable y satisfacer las necesidades de consumo de la sociedad.
- La responsabilidad de alcanzar objetivos económicos dentro de los límites legales escritos.
- La obligación moral de respetar los valores, normas y códigos convencionales no escritos implícitamente derivados de la sociedad.
- Responsabilidades discrecionales que son de naturaleza voluntaria o filantrópica.

Para mayor información ver:

<http://www.csreurope.org/>, <http://www.csrforum.com/> y/o <http://www.bsr.org/>

Fuente: Harrison, J.S y St. John, C.H. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Ed. Thompson. 208pp. Pág. 13-14.

3.5 Elaboración de estrategias empresariales

Es importante comprender que la elaboración de estrategias puede convertirse en una ocasión que propicie la creatividad, el compromiso, el trabajo grupal y la motivación contribuyendo decisivamente a elevar el factor humano en la institución. Consiguientemente, aun cuando una estrategia puede ser formulada por un solo individuo o por un pequeño grupo de individuos, su implementación no sería posible sin la participación de toda la organización (Hitt, Black y Pérez de Lara, 2006).

3.5.1 El posicionamiento estratégico correspondiente a cada uno de los cuadrantes de la matriz DAFO

Cuando estudiamos la matriz DAFO y sus potencialidades expresábamos que, si empleábamos de manera no contemplativa la misma, sino transformativa, la solución estratégica general nos ofrecía una **primera aproximación** de la estrategia global del posicionamiento de esa empresa en el entorno, a partir de que sugería cómo transformar el principal problema que tenía esa organización para cumplir la misión en el período determinado. Para facilitar el análisis, ver la **figura 3.6**.

3.5.1.1 Análisis de la matriz DAFO

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		01	02	03	04	05	A1	A2	A3	A4	A5	T
FORTALEZAS	F1											
	F2											
	F3											
	F4											
	F5											
DEBILIDADES	D1											
	D2											
	D3											
	D4											
	D5											
T												

Figura 3.6: Cuadrante de la matriz DAFO⁴.

3.5.1.1.1 La ponderación estratégica

Ahora queremos analizar cada cuadrante en su posicionamiento estratégico. Si tomamos en cuenta las cuadrículas con más alta calificación, en cada uno de los cuadrantes podemos articular en cada cuadrante diferentes opciones estratégicas que surgen de entretelar las combinaciones posibles entre el elemento interno en cuestión y el externo.

Veamos, por ejemplo, el cuadrante MAXI-MAXI o cuadrante de posicionamiento estratégico **ofensivo**, cuyo punto de partida es potenciar a tope las fortalezas para poder aprovechar óptimamente las oportunidades. Si las cuadrículas que tuvieran más puntuación fueran la F2 O3 y la F4O5, entonces una opción estratégica sería potenciar totalmente las fortalezas F2 y F4 para poder aprovechar óptimamente las oportunidades O3 y O5. Así se podrían articular varias opciones estratégicas en cada uno de los cuadrantes y por ende en cada uno de los posicionamientos.

Posteriormente, en el caso práctico de este capítulo se entrenará en estos aspectos.

Otro aspecto sumamente interesante para analizar el posicionamiento estratégico general y que es un aporte determinante que se deriva de la DAFO es el siguiente.

En cada uno de los cuadrantes hay un número de cuadrículas que está determinado por la cantidad de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas. Ya habíamos expresado que para el número no hay una norma invariable. La experiencia nos dice que deben ser alrededor de cinco de cada uno, si hay más, se pueden fundir y filtrar.

Supongamos un ejemplo de cinco de cada uno. Luego en cada uno de los cuadrantes existirán 25 cuadrículas, que en cada una de ellas se puede colocar entre 7 y 1 punto.

El máximo de puntos posibles a entregar en cada cuadrante será el resultado de multiplicar los 25 cuadrantes por 7 que es el máximo posible. Luego en el ejemplo que nos ocupa tenemos que en cada cuadrante podríamos tener como tope 175 puntos. Tendríamos que correlacionar esto con el número de puntos, producto del análisis primero individual, después grupal y por último en plenaria.

Por lo que en cada cuadrante me ofrecerá un% de puntos entregados, que surge de dividir la cantidad de puntos entregados entre la cantidad posible a entregar que en este caso es de 175.

El cuadrante de mayor por ciento será aquel que más puede **aportar a las opciones estratégicas** determinadas para cumplir la misión encomendada. En ese mismo orden de cosas, el cuadrante de menor por ciento será el menos aplicable porque, por ejemplo, si fuera el **mini-maxi o adaptativo**, aunque supere totalmente mis debilidades, esto poco podrá influir en aprovechar las oportunidades.

Este tipo de ejercicio requiere mucho entrenamiento para los participantes y sobre todo de la consultoría de un especialista competente y experimentado.

Otra precisión, a nuestro juicio trascendental, es que cuando existe experiencia en la realización del ejercicio estratégico empleando la matriz DAFO transformativa, entonces recomendamos en cada uno de las Unidades de Acción Estratégicas, aplicar una Matriz DAFO para esta área clave en específico, lo cual ayudaría a identificar las estrategias llamadas funcionales y de las unidades de negocios, que como se sabe se tienen que nutrir de las estrategias corporativas.

No queremos en modo alguno **absolutizar** el modelo de la matriz DAFO, porque en última instancia es sólo una herramienta y estas sólo sirven de soporte científico al pensamiento estratégico. Pero sin lugar a dudas que bien empleada puede contribuir a alcanzar el **rigor** deseable en los análisis consensuados que se produzcan.

También existen otros modelos y matrices más convencionales que pueden emplearse para el análisis estratégico, comentaremos a continuación algunos de ellos.

3.5.1.1.2 El efecto experiencia

Se produce como resultado del tiempo que lleva una empresa fabricando un producto, lo que le permite desarrollar una **experiencia** que se traduce en costes inferiores respecto a una nueva empresa. Se debe al aprendizaje de los trabajadores a medida que se repiten las tareas y al aumento de la productividad lograda mediante mejoras organizativas de los diferentes procesos de producción.

El aprendizaje permite rediseñar, si es necesario, el producto para que su elaboración se haga más fácil y con costes más bajos. El efecto experiencia supone por tanto la disminución del coste de producción.

Al principio resulta relativamente fácil reducir el coste unitario, pero a medida que el número de unidades acumuladas aumenta, duplicar la producción supone un notable incremento de la producción. Dicho, en otros términos, la capacidad de aprender es elevada al inicio de la tarea, pero tiene un límite.

El efecto experiencia, además de ser origen de barreras de entrada, sirve de base a un tipo de estrategia competitiva que es la de **liderazgo en coste**. Sin embargo, el efecto experiencia puede anularse cuando concurren las siguientes situaciones:

- Cambios tecnológicos de procesos y/o productos.
- Evolución del gusto de consumidores.
- Aparición de productos sustitutos.
- Diferenciación importante de productos.

El efecto experiencia impone a la empresa merma en la flexibilidad como consecuencia de la especialización de la mano de obra, de los equipos, la importancia de las inversiones, la estandarización de productos y procesos, y la imposibilidad de aprovechar las innovaciones tecnológicas que harían peligrar la experiencia.

La ley de la experiencia formulada por la *Boston Consulting Group*, dice:

"El coste unitario del valor añadido de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje fijo cada vez que la producción se duplica".

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

3.5.1.2 Otras matrices

3.5.1.2.1 Matrices de negocios

Las matrices de negocios, que algunos ocasionalmente le llaman modelos de cartera fueron elaboradas desde inicios de los años setenta en un intento por desarrollar un marco analítico que permitiera a la gran empresa diversificada formular su estrategia global.

Estos modelos pretenden proporcionar apoyo a la decisión fundamental relacionada con la cartera de actividades. Para ello pretenden posicionar a los productos de la empresa en relación con la competencia y analizar cuál es el denominador que ocupan en la cartera, permitiendo analizar su equilibrio y los criterios que permitan valorar la asignación de recursos.

La utilización de las matrices implica que se pueden **identificar** perfectamente las distintas actividades de la empresa y dividir la empresa en unidades estratégicas - por lo que se plantea el problema de la segmentación estratégica -.

A. Boston Consulting Group: Matriz de crecimiento

Los modelos más conocidos son: los de la *Boston Consulting Group*, la de *McKinsey* y la de Arthur D. Little, que está expuesta en la **figura 3.7**.

MATRIZ DE CRECIMIENTO - CUOTA DE MERCADO RELATIVA

Objetivo: analizar la composición de
cartera para tomar decisiones
estratégicas

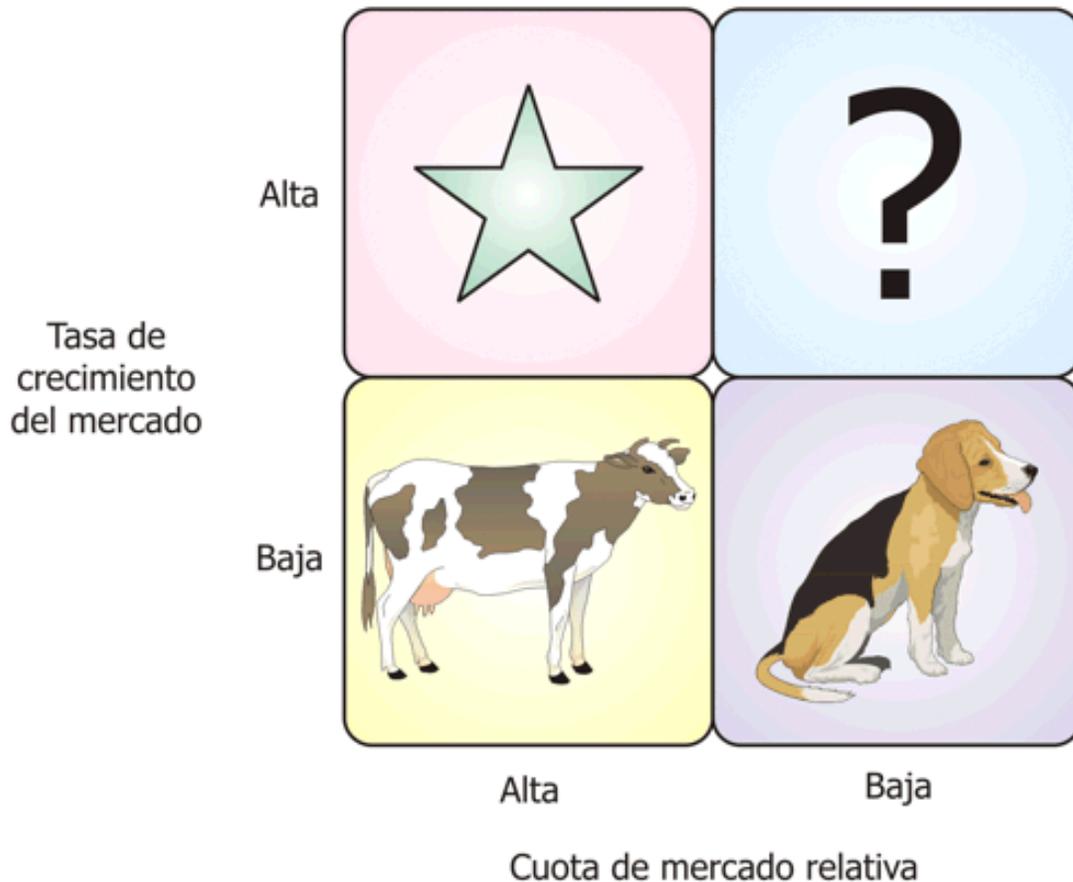


Figura 3.7: Matriz crecimiento - cuota de mercado. (BCG).

El cuadrante "**estrella**" está determinado por una tasa de crecimiento en el mercado alta y una cuota de mercado relativa alta. Es lo que más debemos aprovechar. Sin embargo, el cuadrante de "**interrogante**" se determina porque la cuota de mercado relativa es baja en la actualidad, pero la tasa de crecimiento del mercado es alta, pero se necesitan recursos económicos para hacerle frente a esto. Fundamentalmente salen del cuadrante "**vaca**" que su cuota de mercado relativa es alta, pero sin embargo la tasa de crecimiento es baja, hay que aprovechar lo que

aporten ahora para asignarlos a nuevos negocios. Y por último el cuadrante "**perro**" que son negocios que están llamados a la extinción, ya que ambas cuotas son bajas.

Incuestionablemente esta ha sido una de las matrices más empleada en la gestión empresarial, pero también existen otras que han servido para obtener objetividad y contribuir a un planteamiento estratégico.

B. General Electric - McKinsey: Matriz posición competitiva - atractivo del sector

Otra de las matrices que más se ha empleado es la Matriz posición competitiva - atractivo del sector. (*General Electric - McKinsey*), que se puede observar en la **figura 3.8**.

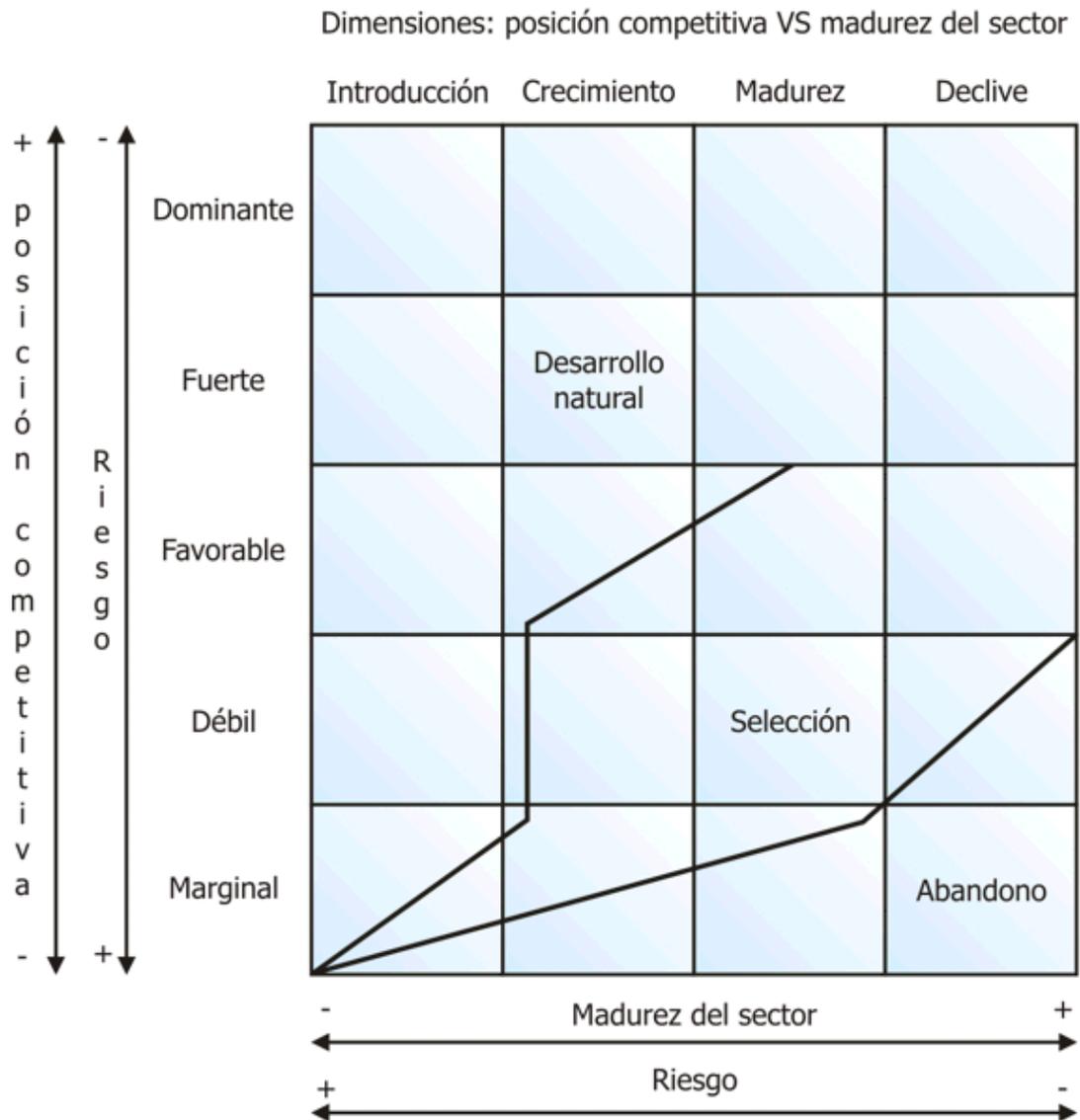


Figura 3.8: Matriz posición competitiva - Madurez del sector (ADL).

C. Matriz de posicionamiento estratégico

Existe otro modelo que, aunque no toma la forma de matriz tiene el mismo objetivo y adopta el mismo enfoque que los anteriores. Es el método de **posicionamiento estratégico**, que se recoge en la **figura 3.9**.



Figura 3.9: Posicionamiento estratégico.

3.5.1.2.2 Resumen

En general las matrices cuentan con un conjunto de limitaciones y beneficios que deben tenerse presente para como hemos expresado antes ni sobrevalorarlas ni subvalorarlas. Entre las **limitaciones** pueden estar las siguientes:

- Asumen un planteamiento esencialmente financiero; que limita el alcance de los modelos, por lo que se requiere completar el análisis para los recursos físicos, humanos, etc. No es que sea mentira el análisis que se deriva de ellas; pero es algo incompleto sino se consideran otros factores: Desarrollo Humano, I+D, *Marketing*, Logística, inversión, etc.
- Visión estática de las matrices. Son temporáneas: para este momento y en esta situación.
- La hipótesis implícita de las matrices es que las dimensiones tienen la misma importancia, cuando puede que no sea así.
- Existe un desprecio a las actividades en las que la empresa no tienen una alta participación o no puede adquirirla en un futuro más o menos cercano y se aconseja la desinversión.

Las matrices son **beneficiosas** en tanto:

- Incuestionablemente proporcionan el perfeccionamiento de la calidad de las estrategias.
- Contribuyen al reconocimiento por parte de los directivos de la necesidad de la estrategia.
- Proporcionan un lenguaje común que permite transmitir con eficacia las intenciones de la alta dirección a los diferentes niveles organizativos y sobre todo vistas en conjunto favorecen significativamente la comunicación en la organización.
- Las diversas matrices tienen diferente utilidad según sus propias características y limitaciones.

Fuente: Porter, M. (1986) *Estrategia competitiva*. Harvard Business School Press.

Fuente: Stern, C y Stalk Jr., G. (1998). *Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group*. Ed. John Wiley and Sons, Inc.

3.5.1.3 Tipos de estrategia

Los modelos de cartera buscan potenciar el análisis y la reflexión estratégica. Este es su elemento medular, ya que por sí solos no solucionan nada, su utilización excesiva puede hacer que se caiga en posiciones tecnócratas e inflexibles que en nada contribuirán a la elaboración de una estrategia creativa.

Antes de entrar en detalle sobre los dos grandes conjuntos de estrategias, se debe recordar que la estrategia es, sin duda, un acto de rebeldía, ya que la estrategia comprende formular, reformular, revisar, crear y recrear cuestiones que son fundacionales para todo emprendimiento humano, por ende, para una empresa (Bilancio, 2006).

En términos de gestión y dirección se pueden distinguir dos grandes conjuntos de estrategias de actuación:

- **Estrategias competitivas.**
- **Estrategias de crecimiento.**

En primer lugar, en este punto trataremos las competitivas.

Según Porter estas son el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la **posición competitiva** de la empresa en el sector en cuestión, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.

En la literatura especializada se han formulado diversas clases de estrategias consecuencias de las distintas acciones adoptadas por las empresas.

La clasificación de estas estrategias depende del objetivo estratégico seguido por la empresa y de la ventaja estratégica perseguida (**figura 3.10**).



Figura 3.10: Estrategias competitivas.

El objetivo final de toda estrategia está dado por la **maximización del retorno de la inversión en el largo plazo**.

Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables referidas a:

- **La competencia.**
- **Los consumidores. (Demanda).**
- **El contexto tanto local como nacional e internacional.**

La rentabilidad en cualquier empresa es una función de cinco factores o fuerzas de Porter:

1. **La rivalidad con competidores existentes:** la capacidad de la competencia para crear nuevos productos, bajar precios e incrementar su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa. Si la rivalidad dentro de un sector es muy intensa, el potencial de rentabilidad es bajo.

2. **El poder de los clientes:** un cliente que tiene un gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.

3. **El poder de negociación de los proveedores:** de la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de una actividad para generar ganancias.

4. **La amenaza de nuevos competidores:** si nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir en su sector, la torta se achicará, y la rentabilidad también se verá afectada.

5. **La amenaza de productos o servicios sustitutos:** los productos sustitutos son aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector, dejando total o parcialmente obsoleto al anterior. Los productos sustitutos no se refieren solamente a productos o servicios con una tecnología diferente.

El análisis de la competencia debe ser **dinámico**, o sea proyectado hacia el futuro. Se debe analizar cada fuerza por separado y ver si juega en forma positiva o negativa.

Si las cinco fuerzas juegan en forma negativa, la estructura determinará una rentabilidad muy baja o pérdidas para el sector industrial.

Resumiendo, el tema en cuanto a la evaluación de los principales competidores, hay que hacer un análisis dinámico individual de cada uno de ellos, a partir del cual se pretende determinar la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, el tiempo que les demandaría dicha respuesta, las capacidades para emprender movimientos ofensivos, etc.

DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL

Un análisis extendido de las 5 fuerzas de Porter permite llegar a determinar lo que se ha denominado "Determinantes de la ventaja competitiva nacional", tal como muestra la **figura 3.11**.

Este mismo tipo de análisis se podría aplicar a situaciones de análisis global de una empresa y/o un sector industrial.

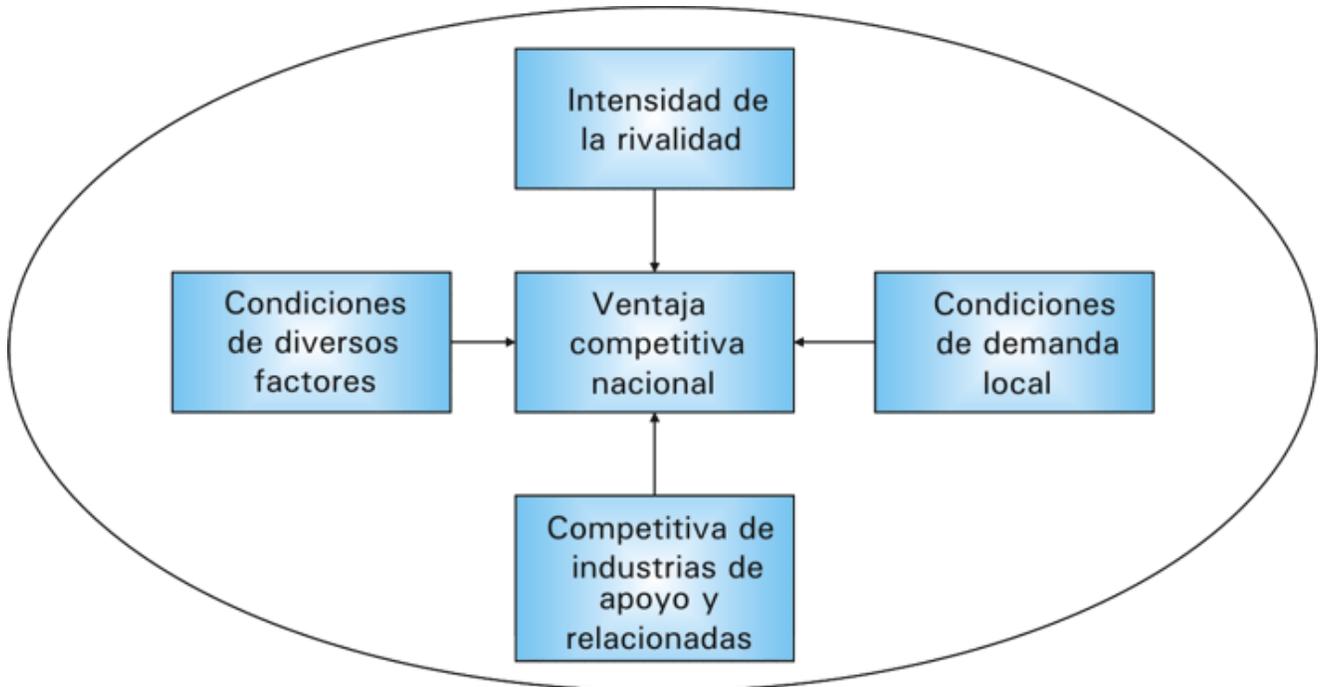


Figura 3.11: Determinantes de la ventaja competitiva nacional.

Fuente: Porter, M. (1986) *Estrategia competitiva*. Harvard Business School Press.

3.5.2 Estrategias

3.5.2.1 Estrategias competitivas genéricas

Según Porter (1980), las estrategias competitivas genéricas son:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación.
- Enfoque o especialización.

3.5.2.1.1 Estrategia de liderazgo en costes

Es un tipo de estrategia muy empleada en momentos de **expansión económica**. Consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. La estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento constante de la cuota de mercado.

El liderazgo en costes proporciona una ventaja siempre que se pueda fijar una política de precios que no anule la ventaja en costes. Esto no significa que el líder en costes pueda ignorar las posibles bases para diferenciar el producto en el mercado, puesto que, si el producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, el líder se puede ver obligado a disminuir sus precios en exceso, perdiendo la posibilidad de obtener una elevada rentabilidad o incluso incurriendo en pérdidas.

Luego el líder en costes debe mantener la proximidad en las posibles bases de diferenciación que exija el mercado con relación a sus competidores, para obtener rentabilidades superiores al promedio, aunque la base de su ventaja competitiva descansa sobre su menor coste final.

Los cuestionamientos relevantes son:

- ¿Cómo conseguir una posición dominante en costes frente a los competidores?
- ¿Cómo conocer el estado actual en este sentido de los competidores?
- ¿Cuáles son las competencias distintivas necesarias para lograrlo?

En esta estrategia la **función de producción** se erige como clave y se persigue lograr la máxima eficiencia posible en la asignación de recursos y en la explotación de los mismos. La estrategia de la empresa se basa en desarrollar aquellas inversiones que tengan una mayor incidencia en la reducción del coste final respecto a la competencia, lo cual se puede apreciar en la **figura 3.12**; entre las que cabe destacar: el diseño de productos estandarizados que faciliten la producción a gran escala, la inversión continuada en equipos productivos de mayor eficiencia relativa, así como la investigación y desarrollo de nuevos procesos de fabricación, a fin de mantener el liderazgo tecnológico.

Para lograrlo, la empresa debe reinvertir parte de los beneficios obtenidos, a fin de reforzar la posición alcanzada y mantener la ventaja competitiva a largo plazo.

Para trabajar con costes inferiores a la competencia una empresa debe conocer los determinantes estructurales que pueden afectar el coste de sus actividades.

Principales determinantes estructurales del comportamiento de los costes.

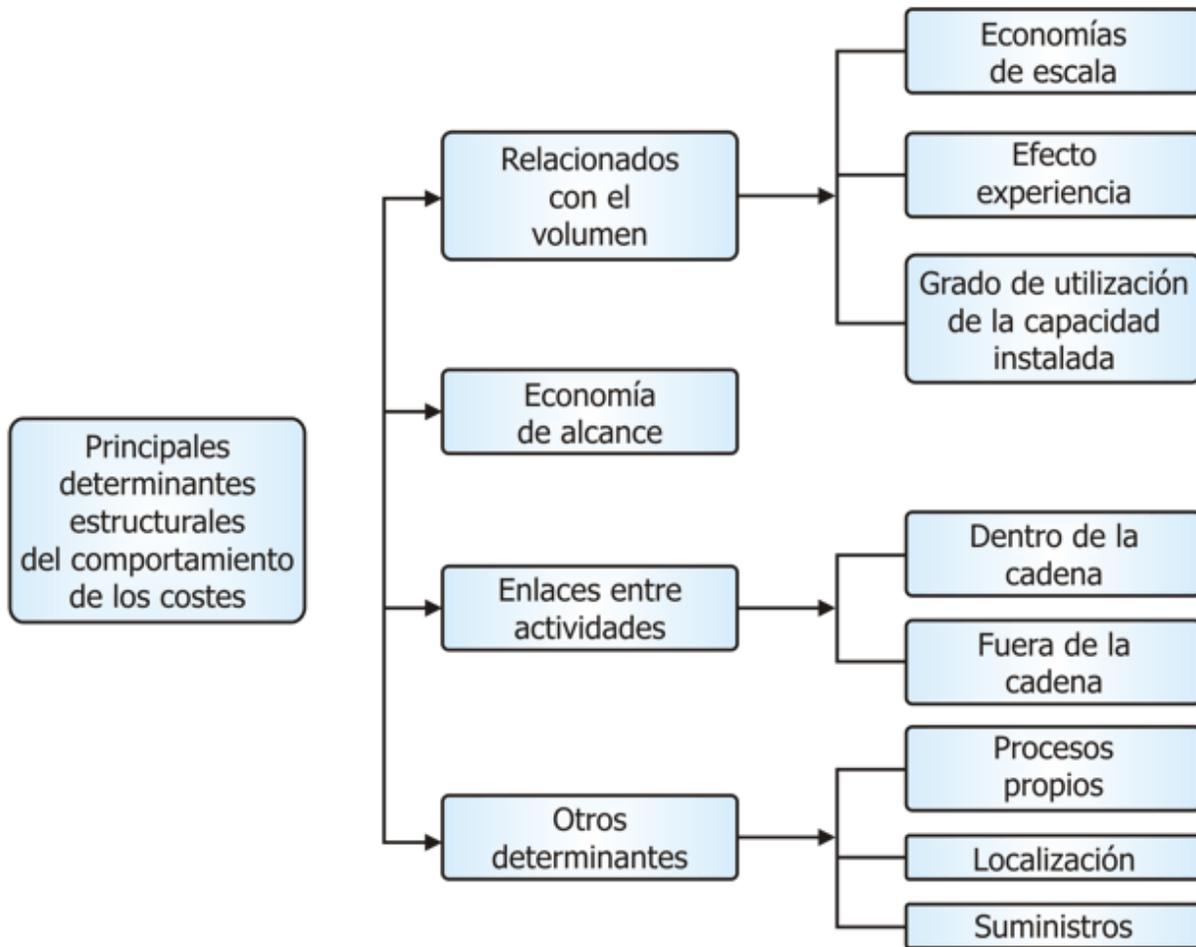


Figura 3.12: Principales determinantes estructurales del comportamiento de los costes.

Las características más importantes a tener en cuenta en este tipo de empresa son las siguientes:

- La excesiva carga para renovar sus bienes.
- El control al proceso productivo.
- La actualización constante en las innovaciones técnicas.
- Los principales riesgos de la estrategia de liderazgo en costes:

- Al tratar de ser el productor de menor coste, radica en que la búsqueda de la eficiencia le impida la necesaria flexibilidad para percibir los cambios que afecten sustancialmente a su ventaja.
- El cambio tecnológico puede anular el aprendizaje alcanzado por la empresa.
- Los nuevos competidores pueden aprender y hasta copiar con rapidez.
- La inflación de costes puede estrechar el margen de la maniobra.

3.5.2.1.2 La estrategia de diferenciación

El concepto diferenciación responde en última instancia a emprender nuestra gestión con una clara **orientación hacia el cliente**.

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de sus atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación persigue poder de mercado, esto es, que los clientes admitan un producto a un precio más alto que el de la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio.

Si las empresas no ofrecen un producto homogéneo, la competencia no se basará en precios. Las empresas tratan de ofrecer alguna diferencia competitiva, ya sea objetiva o subjetiva que les permita obtener segmentos de mercados fieles por encima de todo y todos a su oferta.

Las empresas tienen dos formas básicas de diferenciarse no excluyentes:

- La diferenciación basada en las características intrínsecas del producto en sentido amplio.
- Potenciar la imagen de marca mediante el empleo de técnicas de *marketing* y la reputación alcanzada.

El primer tipo de diferenciación planteada se sustenta fundamentalmente en:

- Calidad.

- Diseño innovador.
- Tecnología incorporada.
- Grado de exclusividad.
- Servicio antes y después.
- Garantías postventa.
- Imagen y marca.
- Forma de distribución.

Para que la estrategia de diferenciación sea viable, las empresas deberán buscar aquellas fuentes de diferenciación que le permitan fijar un precio superior al coste de diferenciación. En consecuencia, la empresa diferenciada no podrá ignorar sus costes si quiere obtener resultados superiores al promedio. Deberá, por tanto, mantener la proximidad en el coste respecto a sus competidores, buscando la máxima eficiencia en todas aquellas actividades de la cadena valor que no afecten la diferenciación deseada.

La estrategia de diferenciación permite, hasta cierto punto, aislar a la empresa de la acción de sus competidores actuales, al tratarse de un producto percibido como valioso y diferente, por tanto no comparable al de otras empresas rivales. De esta forma, la empresa provoca lealtad hacia los productos o servicios que ofrece haciendo que la demanda sea menos sensible a variaciones en los precios.

Los riesgos de la estrategia de diferenciación son los siguientes:

- Las bases de la diferenciación deben ser muy valiosas para el comprador y no imitadas por los competidores.
- Tendencia a aumentar lo preciso para poder mantener la diferenciación.

La estrategia de diferenciación se sustenta en un triple equilibrio:

- El valor creado para el comprador y el grado de exclusividad con que se crea. Esto es la proximidad del producto a las características deseadas por un determinado segmento de mercado.

- Los costes de crear dicho valor.
- El precio que el mercado está dispuesto a pagar por el valor creado.

El grado de **exclusividad** permite cobrar un precio superior como premio a un mejor ajuste a lo que el consumidor desea; pero ese precio tiene un límite y no siempre se puede transmitir el coste de la diferenciación al precio sin incurrir en el riesgo de perder la demanda frente a otros productos con una mejor relación valor/precio. En consecuencia, la empresa diferenciada deberá conocer con claridad que actividades son fundamentales para el logro de la diferenciación, cómo puede desarrollarlas con el menor coste posible sin que la diferenciación se vea perjudicada y, finalmente controlar la eficiencia en todo aquello que no afecte a la diferenciación buscada.

Porter, para completar la idea de estrategia competitiva basada en la diferenciación o en costos, diseñó "la cadena del valor" (**figura 3.13**) que se utiliza para **identificar las capacidades competitivas de la empresa** (fortalezas y debilidades), y con base a esto realizar un análisis de cómo lograr ventajas competitivas. Aunque en el capítulo anterior nos referimos a ella como parte del análisis interno su creación tuvo que ver directamente con este tipo de estrategia, por lo que profundizaremos un poco en ella desde la óptica que aquí interesa.

La cadena de valor está conformada por **nueve actividades estratégicas** relevantes; cada una de ellas se puede a su vez dividir en varias actividades según el sector industrial de que se trate, o de la estrategia particular de la empresa. Todas estas actividades contribuyen a incrementar el valor para el comprador.

Las ventajas competitivas aparecen en cada una de las actividades que se llevan a cabo en las empresas, que se pueden apreciar en la **figura 3.13**.

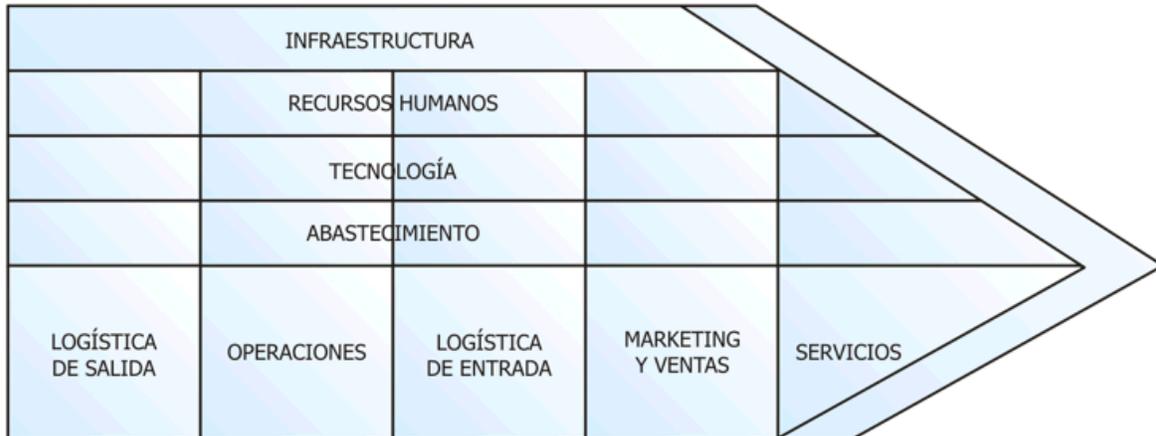


Figura 3.13: Cadena de valor.

Se trata de cinco actividades primarias y otras cuatro de tipo secundarias, igualmente necesarias (de apoyo, a su vez cada una de estas puede dividirse en varias actividades).

Actividades Primarias

1. **Logística de entrada:** son las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de materia prima, control de inventarios, pago a proveedores; etc.
2. **Operaciones:** actividades relacionadas a la transformación de la materia prima en producto terminado.
3. **Logística de salida:** actividades de cobros, distribución, etc.
4. **Marketing y ventas:** actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra. Ej.: publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales, etc.
5. **Servicio post venta:** actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego de que fue comprado. Ej.: instalación, reparación, ajuste, etc.

Actividades de soporte

Son las que se necesitan para que las cinco actividades primarias se realicen. Son cuatro:

1. **Infraestructura:** actividades relacionadas con el Planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, y al lugar físico donde funciona la empresa: edificios, plantas, oficinas, etc.
2. **Manejo del factor humano:** consiste en las actividades relacionadas a la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo. Actividades todas relacionadas al manejo de personal.
3. **Tecnología:** toda actividad que produzca valor requiere una tecnología para ser realizada.
4. **Abastecimiento:** actividad relacionada a incorporar los *inputs* que se necesiten en la cadena de valor. No solo la actividad de compra de materia prima, sino todos los elementos que se consumen dentro de una empresa: maquinarias, muebles y útiles, etc.

MODELADO DE PROCESOS DE NEGOCIO Y LA CADENA DE VALOR

El análisis de la Cadena de Valor no es un proceso simple de observar y reflexionar sobre actividades de un negocio, sino que demanda también realizar un intensivo análisis y reingeniería organizacional. Sin entrar en detalles pero observando las siguientes imágenes se puede señalar que dentro de cada actividad de la cadena de valor se identifican las actividades en concreto a considerar como parte del negocio. En este sentido "emerge" una cadena de valor con actividades de valor (**figura 3.14**). Una vez identificadas estas actividades se construye la red de procesos nueva surgida de un proceso de creación empresarial o de reingeniería (**figura 3.15**). Con esta red de procesos que surge de un modelado de procesos de negocio (MPN), se hace conveniente distinguir los "*streams*" o procesos de valor (por ejemplo, aislándolos visualmente tal como muestra la **figura 3.16**).

Cabe destacar que los procesos de MPN son una herramienta que complementa al análisis estratégico, pues un modelado puede ser previo a la planificación y se usa como una forma de "ver" una organización, o

sencillamente se omite. También hay que decir que el MPN no es una actividad de análisis interno, sino que incluye elementos de análisis externo, pero se suele ver mejor su utilidad en la Cadena de Valor.

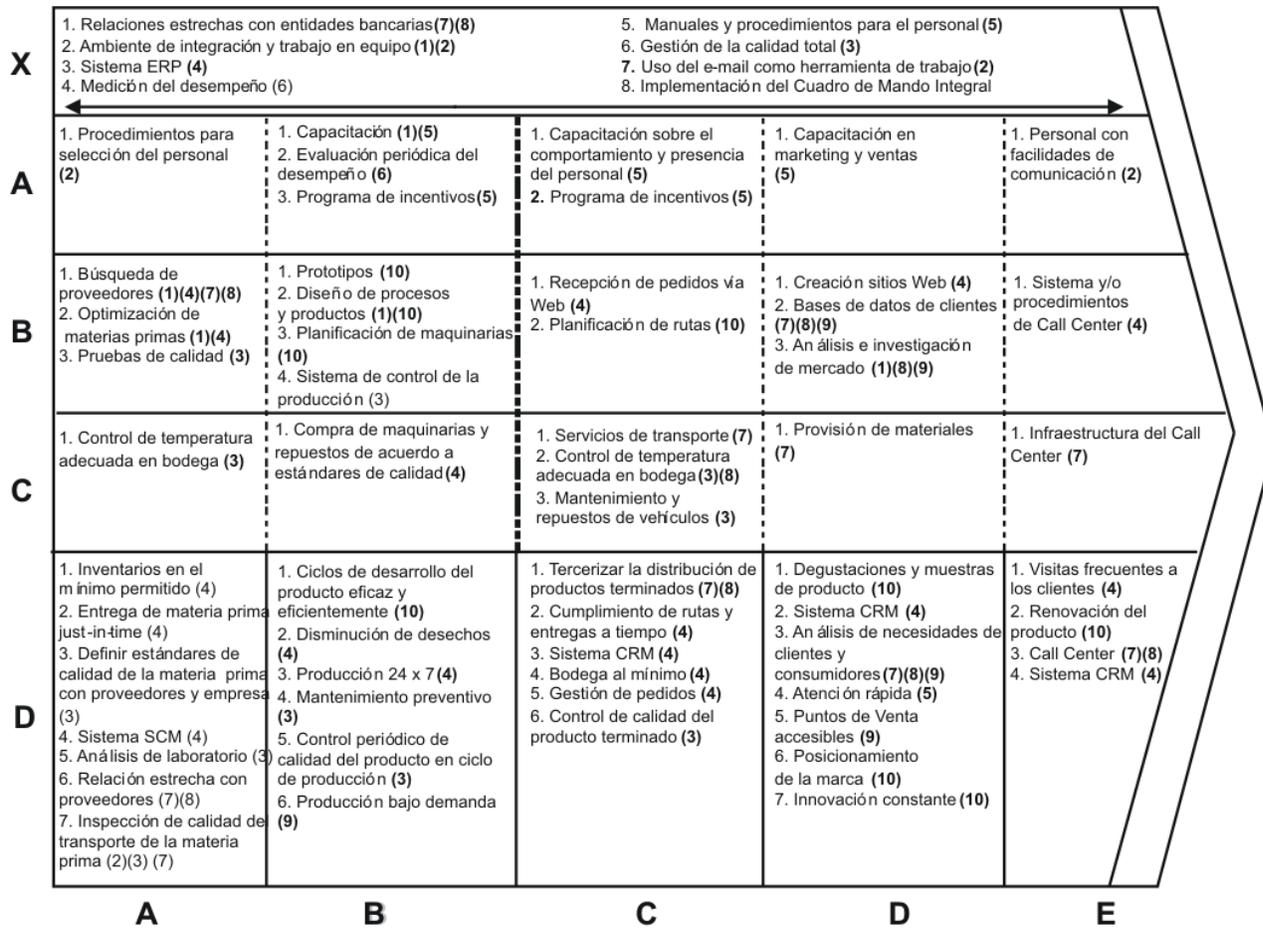


Figura 3.14: Cadena de valor y procesos de valor.

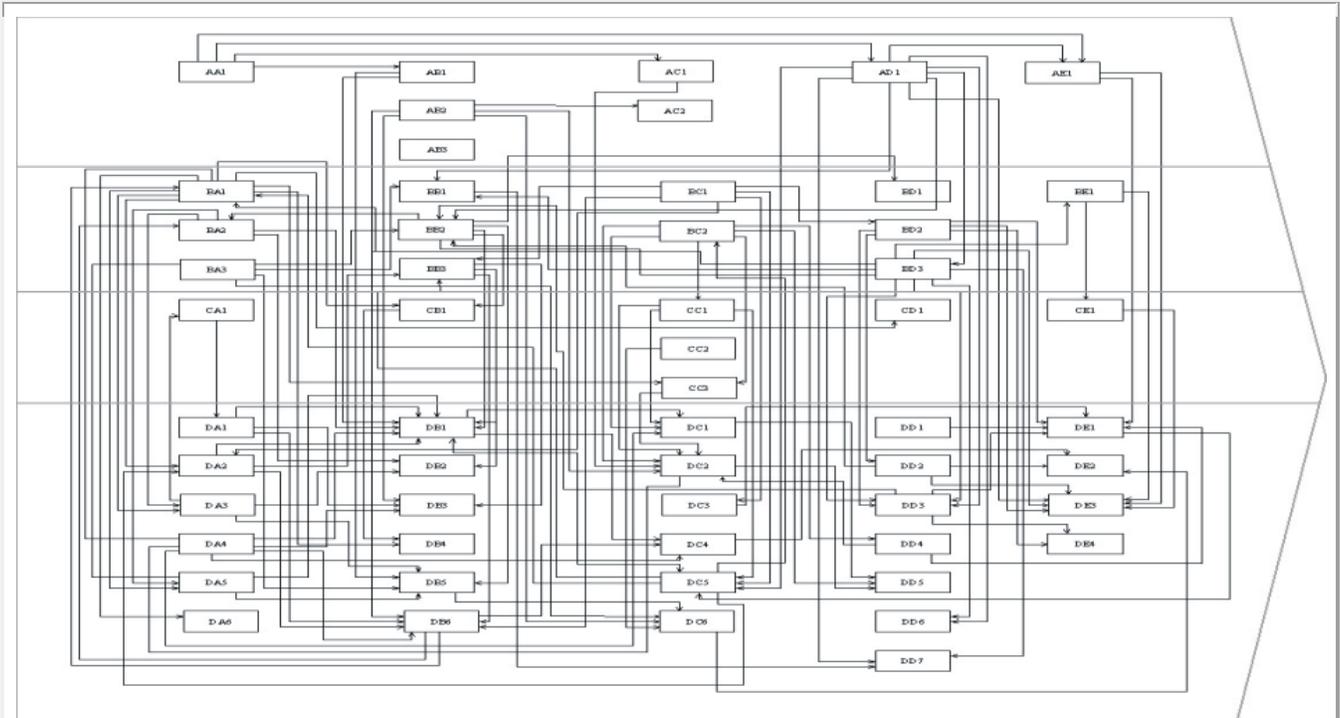


Figura 3.15: Red de procesos de valor.

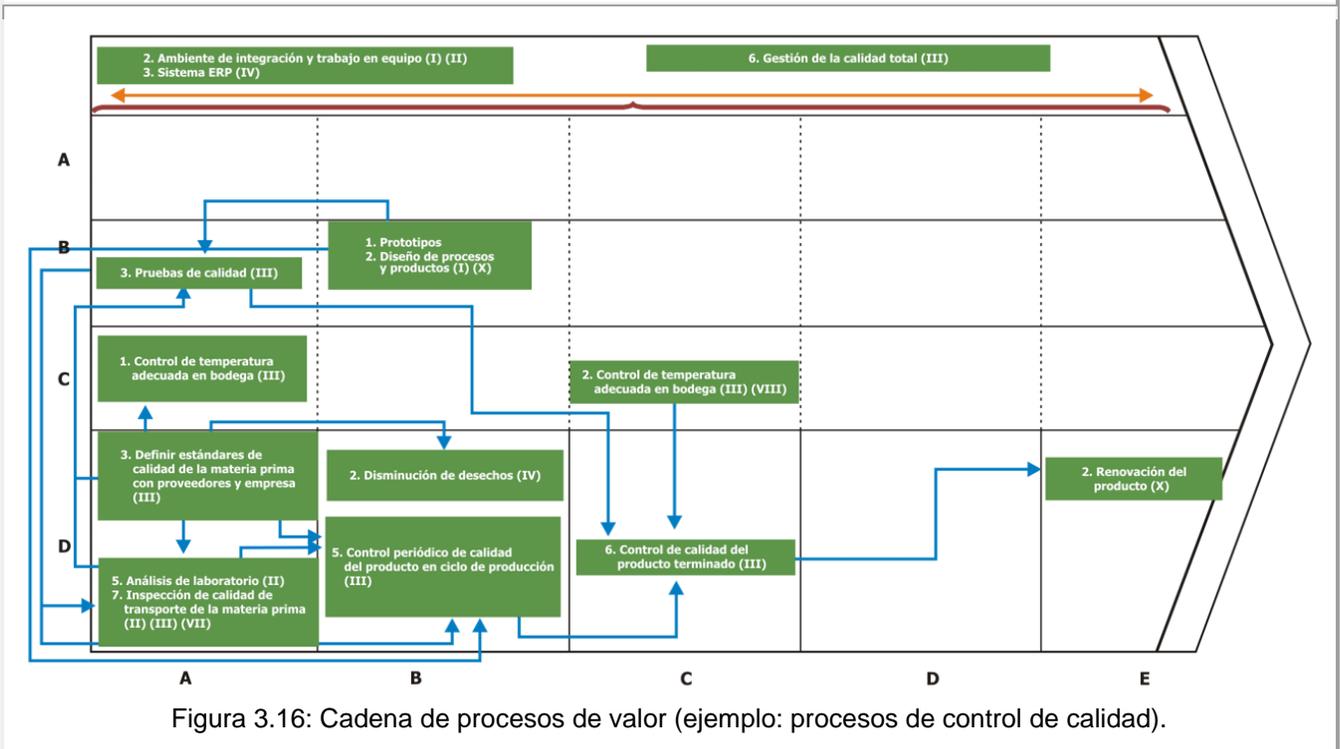


Figura 3.16: Cadena de procesos de valor (ejemplo: procesos de control de calidad).

Macías, Belén y Roca, Denise. (2004). Modelamiento estratégico de procesos colaborativos. Trabajo de memoria para optar al Título Profesional de Ingeniero Informático de Gestión. Director Christian A. Estay-Niculcar. Universidad Santa María Campus Guayaquil. Abril.

La idea es que las empresas creen **valor** para sus compradores a través de su desempeño y de las actividades que realizan. El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o servicios. Cada uno de los sectores de la cadena de valores es un "proveedor" potencial de ventajas competitivas.

El concepto de "**margen**" es una idea global más cualitativa que cuantitativa. Se trata de la diferencia entre el valor total generado, y el costo en generar dicho valor total.

A través del estudio de la cadena de valor, se puede hacer un diagnóstico de la *performance* competitiva comparándonos con la competencia, y estableciendo acciones para mejorar en cada una de las actividades.

Es decir, se mide por un lado la eficiencia operativa en cada una de las actividades, como también la diferenciación respecto de los consumidores.

3.5.2.1.3 La estrategia de segmentación o especialización

Esta consiste en concentrarse en un **segmento**, por lo que reduce la competencia. Una vez situados se puede ser líder en costes o diferenciación. La empresa trata de conseguir una ventaja competitiva en el segmento que compite. Las ventajas o inconvenientes son las de la estrategia decidida - liderazgo en costes o diferenciación - y sus riesgos son los inherentes a la validez temporal de la segmentación del mercado.

Esta segmentación puede realizarse con base a las siguientes variables:

- Geográficas.
- Demográficas.
- Psicológicas.
- Comportamiento del consumidor.
- Niveles de renta.

La empresa que consigue una alta segmentación puede lograr unos resultados muy superiores a la media del sector en cuestión, tanto por el enfoque hacia los costes como hacia la diferenciación.

Los riesgos mayores de este tipo de estrategia competitiva son:

- La diferencia entre el coste de los competidores y de la empresa en cuestión se pueden ampliar.
- Los competidores suelen encontrar subsegmentos de mercado dentro del mismo nicho.
- Dificultades con la segmentación.

Las empresas deben en el proceso de reflexión colectiva que realicen **definir la estrategia básica** que asumirán, sino corren el riesgo de un posicionamiento un poco ambiguo.

Porter analiza este concepto a partir de relacionar el rendimiento de la inversión y la participación en el mercado (cuota de mercado). Diversos estudios empíricos demuestran que existe una relación entre el tipo de estrategia competitiva, la cuota de mercado o volumen de producción y los resultados productivos.

Porter afirma que las empresas que adoptan una estrategia de liderazgo en costes tienen a su vez una cuota de mercado elevada y un alto rendimiento de la inversión, mientras que las que siguen una estrategia de diferenciación o especialización también logran un alto rendimiento de la inversión, pero mantienen una cuota de mercado reducida.

Las empresas siguen a lo largo de su vida una evolución semejante a la del ciclo de vida del producto. El ciclo de vida de la empresa se suele considerar constituido por tres grandes fases:

- Crecimiento.
- Estabilidad.
- Crisis.

Las características de las empresas son muy distintas en cada una de estas fases, por lo que la empresa necesita diseñar estrategias en correspondencia con ellas.

Fuente: Porter, M. (1986) *Estrategia competitiva*. Harvard Business School Press.

Fuente: Porter, M. (1986) *Estrategia competitiva*. Harvard Business School Press.

3.5.2.2 Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento real son aquellas donde la empresa persigue un crecimiento a una **tasa superior** a la de los mercados correspondientes a las actividades de la empresa. Se habla así de especialización o diversificación y supone una estrategia agresiva de cara al mercado, como se recoge en la **figura 3.17**.

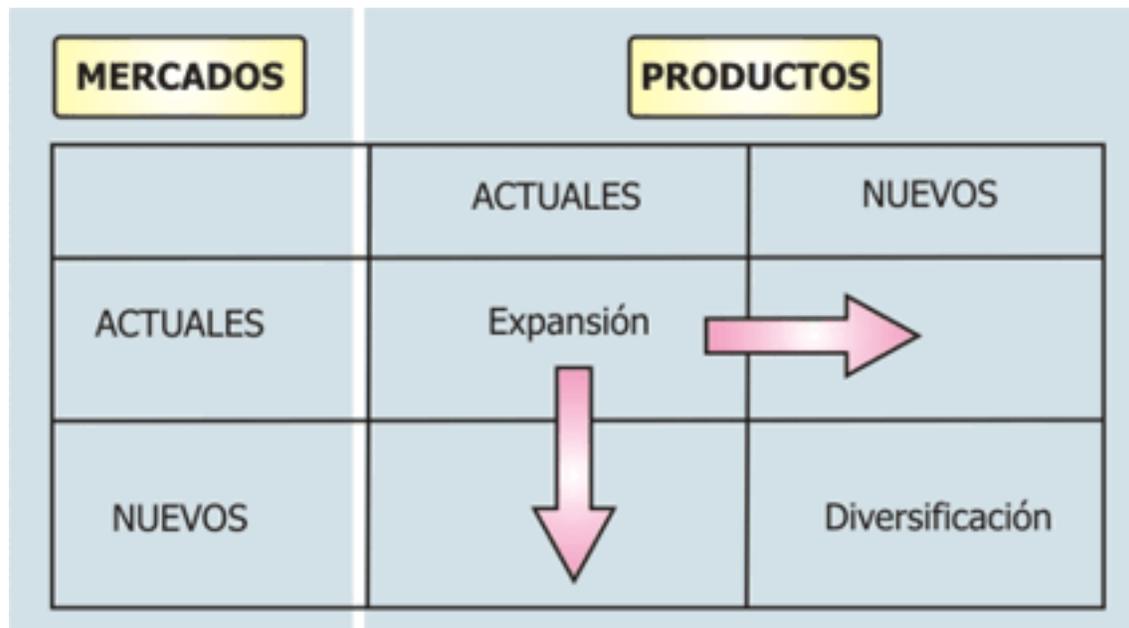


Figura 3.17: Estrategias de crecimiento.

El crecimiento es resultado del proceso de adaptación de la empresa a su entorno y además es el resultado de una estrategia como tal. En una economía competitiva en crecimiento, la empresa que no sigue, como mínimo, ese ritmo de crecimiento (crecimiento estable), ve su participación en la actividad reducirse, y posiblemente, su posición debilitada.

Los tipos de estrategias de crecimiento son:

- **Crecimiento cero** o mantenimiento de la posición competitiva.
- **Crecimiento interno**. Que puede ser a su vez "puro", basado en productos y mercados tradicionales o "diversificado", basado en productos o mercados nuevos.

- **Crecimiento externo.** Logrado mediante adquisición y control de empresas.

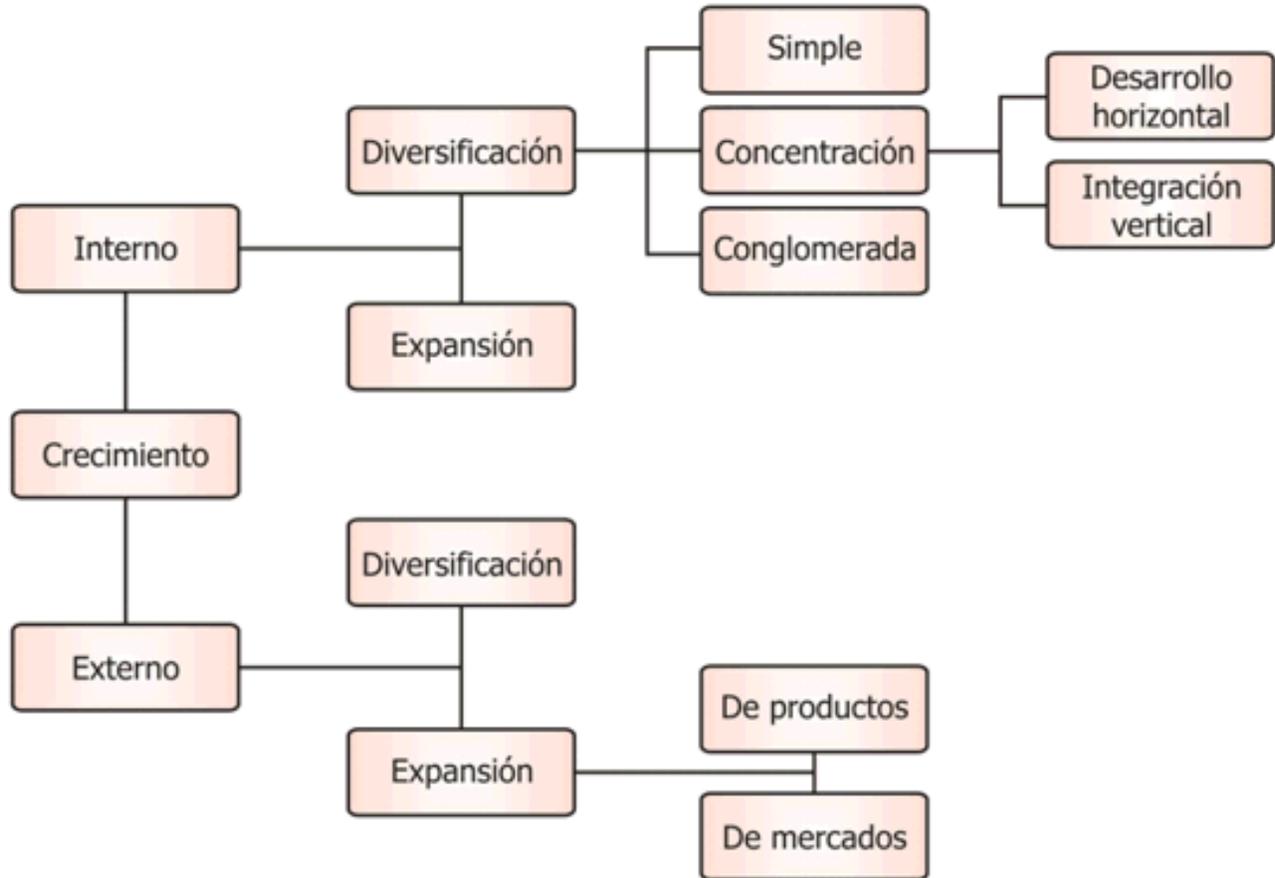


Figura 3.18: Vías de crecimiento interno y externo.

En la **figura 3.18** se observan las más elementales consideraciones acerca de cómo se subdivide el crecimiento tanto interno como externo.

A modo de ilustración expondremos brevemente la **figura 3.19** que resume las formas o vías de crecimiento externo de la empresa y que ofrece una primera aproximación.

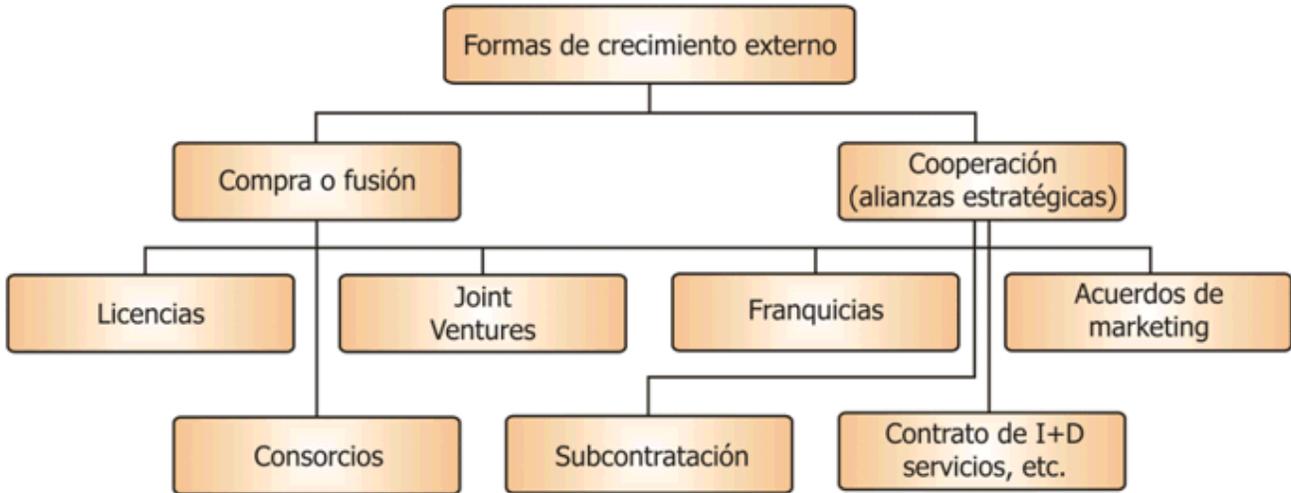


Figura 3.19: Formas de crecimiento externo.

Fuente: Ivancevich, J.; Lorenzi, P. S. y Steven Crosby, P. (1997). *Gestión Calidad y Competitividad*. Ed. McGraw Hill. Madrid.

Fuente: Menguzzatto, M. y Renal Juan, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque integral del management*. Ed. Ariel, Barcelona.

Fuente: Menguzzatto, M. y Renal Juan, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque integral del management*. Ed. Ariel, Barcelona.

3.6 Objetivos y criterios de medida

3.6.1 Identificación y confección

La elaboración de los **objetivos y criterios de medidas** se realiza también con el mismo algoritmo empleado hasta ahora: trabajo individual, por equipos y sesión plenaria o de puesta en común. Este paso es de una enorme importancia, ya que si quedan definidos con calidad y precisión serán de un impacto decisivo en el empeño de que la filosofía de la Dirección por Objetivos complemente la Planificación Estratégica.

Al tratar de definir los objetivos en la gestión, estos se señalan como las metas a alcanzar, de manera que deben estar identificados de tal forma que pueda determinarse el éxito o el fracaso.

Son los fines que entendemos, nos proponemos y que pretendemos obtener en toda operación o actividad. La idea de objetivos, tiene una gran relación con "**resultados**", ya que el fin de todo el proceso es la obtención de los resultados que se habían fijado en los objetivos.

Esto justifica que muchos llamen a esta filosofía de dirección, Dirección por Objetivos y Resultados. Se define como el proceso de dirección a través del cual el superior y el subordinado identifican conjuntamente sus fines comunes y definen cada una de las diferentes áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan y usan estas medidas como guías para conducir la institución y fijar la contribución de cada uno de los mismos.

El objetivo es la base de la eficacia de todo el proceso de dirección. De nada serviría que todo este proceso se realizara con absoluta precisión y técnica; si el objetivo ha estado mal fijado, todo lo que hiciéramos sería completamente inútil. Por ello es importante dejar bien establecido el contenido de los términos eficacia y eficiencia:

Eficacia: hacer las "cosas correctas".

Eficiencia: hacer las "cosas correctamente".

Eficacia: concierne al grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación *OUTPUTS* - obtenidos / *OUTPUT* deseados.

Eficiencia: concierne a la forma en que se logran los objetivos basado en la relación *inputs* utilizados - *outputs* obtenidos.

Efectividad: capacidad de producir el efecto deseado o cuantificación del efecto de la meta (en eficiencia y/o en eficacia)

La dirección como actividad racional orientada a un fin, presupone siempre la existencia de objetivos, lo cual no significa que los mismos estén siempre bien definidos y sean del dominio de todos los implicados como requiere un proceso de dirección efectivo. Los objetivos son una categoría básica del contenido de la dirección.

La elaboración de estos objetivos esperados se basa en los siguientes principios:

- **Precisión:** deben fijarse de forma tal que no queden dudas, ni puedan ser entendidos de diferentes modos por distintas personas.
- **Flexibilidad:** el hecho que sean precisos no puede provocar un esquema que no puedan variarse o ser actualizados, de acuerdo a las nuevas características del entorno.
- **Participación:** en la fijación de los objetivos y en la determinación de los resultados deben participar la mayor cantidad de integrantes de diferentes niveles de dirección.
- **Realismo:** deben ser de tal naturaleza que deben ser posibles de alcanzar y al mismo tiempo constituir un reto o desafío.
- **Objetividad:** para poder fijar con eficacia los objetivos, primero deben ser elaborados sobre un sustento cuidadosamente estudiado y con un fundamento sólido de la realidad.
- **Motivadores:** gracias a la participación de personas de diferentes niveles se erigen como una herramienta de motivación y provocan un reto agradable, con una implícita satisfacción personal.

Existen dos etapas del proceso:

- Aquellas en que los resultados se buscan, investigan, se discuten y se fijan con las consultas necesarias hasta dejarlos perfectamente precisados (en cada uno de los niveles hasta el trabajador de la base).
- Los objetivos fijados se van realizando y actualizando. De esa manera se determina si deben ser reducidos, añadidos, conservados o perfeccionados hasta el final del período.

Los pilares de este sistema de dirección son:

- La fijación de todas las metas en la que debe intervenir la persona que se va a encargar de lograrla, lo cual incide en altos niveles de compromiso.
- Esta fijación debe hacerse, no en forma vaga y dispersa, sino evidentemente cuantitativa. Más que pensar en objetivos, se fijan resultados.
- La etapa de concertación y de mediación de resultados, a través de la cual en un primer momento se fijan más que los objetivos, los llamados **criterios de medidas** y posteriormente, en diferentes momentos se evalúan los resultados alcanzados es muy importante.

En la aplicación práctica de estos preceptos se ha podido constatar que este sistema tiene los siguientes beneficios:

- Permite conocer exactamente que se espera de cada persona.
- Posibilita mayor libertad de acción, independencia y autonomía.
- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- Contribuye a concentrarse en áreas centrales y claves.
- Ayuda a perfeccionar los puntos de vista de cada miembro del colectivo.
- Indica cómo lograr superar las deficiencias.
- Las "metas" no se imponen, sino por el contrario, en lo fundamental, se elaboran por consenso. Las personas se sienten consultadas e importantes y lo más significativo, partícipes de la empresa y sus resultados.
- Vincula a todos en la responsabilidad de obtener resultados.
- Posibilita la prioridad de aspectos.
- Permite evaluar mejor el desempeño de cada subordinado.
- Evita que el jefe tenga que estar ultimando cada detalle de la realización.
- En el proceso interactivo entre jefes y subordinados enriquecen los proyectos.
- Se cumple el principio de la dirección que plantea que "la responsabilidad no se delega, sino que se comparte".
- Se mejoran las relaciones interpersonales y la comunicación entre directivos y subalternos.
- Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo de alto rendimiento.

- Propicia el desarrollo de directivos y jefes intermedios.
- Motiva a un por ciento significativo del colectivo laboral.

Al igual que la misión, la determinación de los objetivos ha jugado un papel destacado en la interacción y formulación de las estrategias y esto se debe fundamentalmente a la necesidad que tienen de ser modificados en dependencia de las variaciones del entorno.

En un significado más amplio un objetivo se define como un **estado, situación o resultado futuro** que un conjunto de actores se plantea lograr. Con los objetivos se conoce qué se quiere, cuándo se quiere y dónde se quiere.

Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener y debe ser realista y mensurable para apreciar exactamente qué se pretende.

Los objetivos deben ser:

- Aceptables.
- Flexibles.
- Fáciles de medir.
- Tangibles.
- Desafiantes.
- Motivantes.
- Adaptables.
- Comprendidos.
- Precisos en el alcance.

Centrar nuestras organizaciones en el cumplimiento de objetivos nos permite:

- **Tener un sentido de dirección: saber que queremos.**
- **Focalizar nuestros esfuerzos: saber qué priorizar.**
- **Tener una guía para los planes y decisiones: saber tomar caminos correctos.**
- **Evaluar nuestro progreso: saber en qué medida hemos avanzado.**

Los objetivos pueden clasificarse de diferentes formas en correspondencia con el criterio que sea más efectivo para nuestros fines, así las clasificaciones más empleadas son:

- Por el tiempo (corto, mediano y largo plazo).
- Por el alcance (estratégicos, tácticos y operativos).
- Por su precisión (trayectoria, normativo, tarea).
- Por los implicados (individual, colectivo, social).
- Por la forma (general o particular).

Las confusiones más frecuentes que se observan en la clasificación se manifiestan en la correspondiente al grado de precisión de los objetivos, ya que es la menos empleada y la más compleja, por lo cual debemos tener en cuenta lo siguiente:

- **Objetivos trayectoria.** Expresan el carácter continuo del objetivo en el tiempo, indican la línea o trayectoria a seguir por la organización. Pueden convertirse o coincidir con funciones de algunas personas o áreas. Por ejemplo, en una empresa tiene entre sus objetivos trayectoria *"Perfeccionar la implantación en todos sus niveles y negocios la Dirección estratégica como modelo de cambio..."*. Este trabajo se inició hace dos años y para ello recientemente ha creado un área responsable con esta tarea.
- **Objetivos normativos.** Expresan el grado deseado. El grado puede ser cuantitativo o cualitativo para satisfacer un objetivo trayectoria. Siguiendo con el ejemplo hipotético anterior: *"Tener incorporadas al proceso de Perfeccionamiento de la implantación de la dirección Estratégica el.% de las entidades para el año 2005"*.
- **Objetivos tareas.** Expresan en tiempo, cantidad y calidad lo que se quiere alcanzar en un período, que como norma es un año. Por ejemplo, *"Revisar y aprobar en el año 2005 las unidades de negocio de la empresa que consideran implantados la Dirección Estratégica"*.

En nuestra experiencia práctica en el proceso de fijación primero y después de implantación y seguimiento y control de los objetivos se aprecian los siguientes errores más frecuentemente:

- Subsistencia de dos formas de dirección al unísono, la DPOR y la operativa tradicional.
- Creer que la DPOR es una panacea y que su implantación producirá resultados automáticamente.
- Se formulan y fijan los objetivos de manera autoritaria, sin participación de los principales protagonistas, o sea quienes lo deben cumplir.
- La derivación de los objetivos se hace sin concertación ni mediación, sino con imposición.
- La cabeza de la organización delega la dirección del proceso de implantación.
- Exceso de formalismo (burocratismo).
- No existe retroalimentación sobre el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Excesivo énfasis en las técnicas, no en el proceso.
- Se espera demasiada rapidez en su implantación (nuestra experiencia es que un proceso puede tardar 5 años en comenzar a ofrecer resultados).
- No relacionar recompensas con desempeño.
- Disponer de objetivos sin planes de acción que los soporten.
- Centrarse en el cumplimiento de objetivos de cada área y no en los de la organización (globales) o viceversa.
- Centrarse en objetivos a corto plazo, olvidando los de largo plazo.
- No priorizar en este sentido la formación de todos los trabajadores y en especial de los directivos.

La DPOR abarca también la definición de **criterios de medidas o indicadores** para evaluar cómo se han ido logrando los objetivos planeados. Todo lo que se ha expresado antes en este comentario acerca de la dirección por objetivos se refiere también a los criterios de medidas, ya que esos son la **expresión más acabada de los resultados** que se desean alcanzar, y esto es justamente la piedra angular de esta filosofía de dirección.

Estos criterios de medida, entre otros, deberán reunir las siguientes características:

- Lo más preciso posible en su definición.
- Sencillo y fácil de interpretar.
- Pertinente en lo que mide.
- Fiable en la información suministrada.

- Ni complicado, ni costoso en la búsqueda de datos.
- Ser preferiblemente cuantitativos.
- Ser medibles, tangibles, evaluables.

Uno de los aspectos que se convierte en más complejo es la elaboración de criterios de medida, por lo que debemos dedicar un tiempo a su entrenamiento, ya que toda la estrategia, al final se concreta en ellos.

Una vez que estén elaborados los objetivos y criterios de medida, resulta relativamente fácil confeccionar **los planes de acción**, tanto anuales como mensuales, que servirán para garantizar el cumplimiento de estos objetivos y criterios de medida.

Resulta imposible hablar de planes con la calidad requerida, si no hemos realizado este recorrido estratégico, ya que sería caer en un pragmatismo excesivamente operativo, que no tiene nada que ver con el pensamiento de futuro.

Veamos el siguiente ejemplo que versa sobre, una empresa que había determinado que uno de sus áreas claves es el conocido por Sistema de Gestión de Componente Humano. Después de haber seguido todos los pasos recomendados del ejercicio estratégico y con especial énfasis en la misión, visión y estrategias delineadas, se elaboró el objetivo estratégico sobre esta área clave que lo relacionamos a continuación:

"Implantar un sistema de Gestión de Componente Humano que logre colocar al hombre en el centro de la empresa, que garantice que se cumplan las principales políticas y subsistemas de trabajo".

Como puede percibirse de esta manera el objetivo queda como un pronunciamiento general, como una línea de deseo, lo cual es importante pero no suficiente.

Se requiere elaborar un conjunto de criterios de medida que concreten más hasta que punto se ha materializado en la práctica creadora esta línea de deseo.

Entre otros, los siguientes pudieran ser algunos de los criterios de medidas planteados:

Que:

- El índice de rotación laboral sea menor al 2%,
- El 95% de los puestos de trabajo tengan su Análisis y Diseño de puestos de Trabajo validados,
- El 80% de los trabajadores de la empresa evalúen como satisfactorio los planes de formación y desarrollo,
- El 90% de los trabajadores de nueva incorporación hayan recibido un entrenamiento básico con antelación sobre su puesto,
- En las encuestas de satisfacción laboral elaboradas y aplicadas al efecto, al menos el 75% lo valoren de positivo,
- En encuestas aplicadas al efecto el 70% valoren el clima laboral de favorable.

Uno de los elementos que más contribuye a la adecuada implantación de la Dirección Estratégica es el proceso de **mediación y negociación** de los objetivos y criterios de medida entre subordinados y jefes de cada uno de los niveles de la estructura.

3.6.2 Proceso de seguimiento y actualización de la dirección estratégica

Este proceso de negociación y mediación no solo es válido con los objetivos y criterios de medida, sino con todos y cada uno de los pasos analizados. No hay nada que destruya más la filosofía de la dirección estratégica complementada con la DPOR, que la imposición y el autoritarismo. Todo este sistema debe ser apoyado por la reflexión, el análisis compartido, el trabajo en equipo.

Del ejercicio estratégico general de la empresa en que participan además de los principales directivos cómo una representación de los diferentes niveles, emergen un grupo de consideraciones que se "cuelgan" en la intranet de la organización y se comunican por todas las vías posibles a todos los niveles de la estructura y las personas que conforman el colectivo.

A partir de ahí, se analiza tanto individual como en el departamento o área las opiniones de estas reflexiones las cuales se comunicarán en menos de una semana. Con todos estos importantes criterios se realiza un nuevo análisis de los resultados tomando en cuenta todas las ideas se elaborará, lo que denominamos "**estrategia compartida**".

Entonces están creadas las condiciones para que el próximo nivel en la estructura empresarial, haga su ejercicio de meditación estratégica, sustentado sobre la estrategia del nivel superior pero con la suficiente independencia que le permita una postura creativa y a la vez comprometida con la empresa. En este momento sigue el ciclo que hemos explicado para el próximo nivel en la estructura de gestión. De esta manera hasta que llegan a cada trabajador, que elaborará sus objetivos y criterios de medida, sobre la base de todo lo anterior y que será negociado con su jefe inmediato superior.

A este sistema de trabajo se le llama "**derivación de los objetivos en cascada**" y permite una amplia participación de todos que se sienten comprometidos con la organización y además una descentralización y autonomía en el proceso.

La relación de los objetivos del individuo con la meta común es de suma importancia. El propósito fundamental de la introducción de la DPOR consiste en conseguir una operación eficiente de la organización total mediante la operación e integración satisfactoria de sus partes.

Para poder establecer un sistema de control son requisitos indispensables la descentralización de las **decisiones y la delegación de autoridad**. Los resultados globales de la empresa son obtenidos del conjunto de resultados individuales por centro de responsabilidad. Cada resultado individual debe ser consecuencia de decisiones dispersas que por motivo de dimensión de la empresa o de especialización, difícilmente se podría concentrar en una misma persona. En una empresa donde la mayoría de las decisiones son tomadas de modo centralizado no se habla de control de gestión, pues no hay gestión a niveles operacionales.

Resulta muy recomendable una vez que se haya realizado el recorrido desde los niveles superiores hasta la base de la pirámide, volver a someter a examen lo realizado. Primero habría que ver si los objetivos pactados a nivel de base integrados permitirán alcanzar los objetivos más generales. Y por otra parte, siempre resulta interesante después que muchas personas han meditado al respecto se pueden hacer variaciones a lo planteado inicialmente.

El ejercicio estratégico es "**algo vivo**", de iteraciones y aproximaciones repetidas una y otra vez, porque la sociedad, el entorno y la vida misma son así, en constante movimiento. Recordar que lo único que no cambia es el cambio.

Por estos argumentos podemos definir que el proceso de actualización del ejercicio de planificación estratégica que conduce a la dirección estratégica es algo sistemático y eterno. Sin embargo, resulta conveniente su actualización como mínimo de una forma planificada anual. No hay una receta fija, pueden aparecer sucesos en el entorno que obliguen a una ágil evaluación.

En estos momentos de actualización se reúnen las personas que lo conformaron y examinan críticamente cómo se ha ido comportando cada uno de los pasos que conforman el posicionamiento estratégico. Es seguir estructurando y materializando el pensamiento estratégico colectivo.

Las empresas que una vez hicieron el ejercicio estratégico y lo archivaron y solo lo sacaron a la luz un período después, están garantizando su fracaso más rotundo. Todo lo que planificamos hay que implantarlo, actualizarlo y evaluarlo sistemáticamente, sino es "letra muerta".

En cada uno de los niveles se evaluará el cumplimiento de los objetivos, atendiendo a los resultados alcanzados y no por los esfuerzos realizados. Recuerde que dirigir por objetivos, es dirigir "**por resultados**". Cada directivo será evaluado, en última instancia por, el cumplimiento de sus objetivos y criterios de medidas, o sea, por los resultados a que se había comprometido y en consecuencia con ello le corresponderá una evaluación del desempeño.

Este tipo de control se ha experimentado en la práctica y es muy efectivo, lo cual se inserta perfectamente con esta función de la gestión.

El control se divide en una serie de etapas que se presentan a continuación:

- Determinación de los objetivos que han de guiar los esfuerzos de cada actividad.
- Fijación de los criterios de medida.
- Observación de los logros alcanzados.
- Comparación de estos con los planificados.
- Adopción de medidas de corrección necesarias.
- Aplicación de los sistemas que se hayan estimado como más convenientes para motivar o recompensar el esfuerzo realizado en la ejecución del plan.
- Fijar sistemas de información: precisar qué datos críticos se requieren, cuándo, cómo, donde, por qué y lo más importante, quién los necesita.
- Promover la retroalimentación del cumplimiento de las decisiones.
- Tomar medidas correctivas, cuando la situación así lo requiera.
- Premiar: felicitar, remunerar, disciplinar.

Este último aspecto pocas veces se asocia con el control, sin embargo, es uno de los aspectos fundamentales que promueven los sistemas modernos de gestión y refleja el tránsito de personas controladas a involucradas, cuestión que se observa en las organizaciones de éxito.

El sistema persigue como propósito fundamental garantizar la puesta en práctica de las estrategias empresariales, estrategias que conducirán la empresa a la consecución de sus objetivos y criterios de medida. Engloba, pues, tanto el proceso de adopción de decisiones sobre asignación de recursos, como el seguimiento de las acciones concretas y la evaluación de los resultados conforme a los objetivos.

3.6.3 Cuadro de mando integral

3.6.3.1 Antecedentes

Como se puede ver el control de gestión en las empresas debe estar estrechamente vinculado a los objetivos que estas se proponen. Es de suma importancia que impere en la entidad un sistema de dirección por objetivos para que el control de gestión pueda cumplir su función más importante.

Los sistemas de control tradicionales ignoran lo que acontece en el entorno (clientes, proveedores, competidores y comunidad en general), mostrándose incapaces de detectar señales de cambio que puedan afectar al devenir de la empresa, he aquí una razón adicional para avanzar en el desarrollo de nuevas herramientas de control.

Ante esta situación, investigaciones realizadas han buscado ampliar, en primer lugar, el conjunto de medidas objeto de seguimiento por parte de los sistemas de control de las organizaciones, para recoger así todo el espectro de variables que pueden afectar a la competitividad empresarial. Es decir, existe la necesidad de recoger información tanto sobre indicadores financieros como no financieros, y en esta línea surge inicialmente el **cuadro de mando integral** de Norton y Kaplan(1992).

Sin embargo, un sistema de indicadores más completo, que recoja tanto aspectos financieros como no financieros, no constituye una herramienta que permita realizar un seguimiento en torno a la implantación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos propuestos, ni contrastar la incidencia de tales estrategias en los objetivos fijados. Hace falta algo más: hace falta relatar la estrategia a través de dicho sistema de indicadores, estableciendo vínculos e interrelaciones entre ellos ("la obtención de A permitirá la consecución posterior de B"), de forma que sea posible desplegar la estrategia en el conjunto de la organización, analizar su efectividad y anticipar problemas a la hora de alcanzar las metas fijadas. Esto es precisamente lo que finalmente pretende ser el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan.

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1992). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000. Madrid.

3.6.3.2 Cuadro de mando

El Cuadro de Mando Integral, según Javier González-Úbeda es "un **modelo de negocio** (*framework*) que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, de forma que se potencie la consecución de resultados de negocio (*performance*) a través del alineamiento estratégico de los comportamientos de las personas clave de la Compañía".

En la **figura 3.20** de Kaplan y Norton, autores que investigan sobre estos temas, se especifica el cuadro de mando integral desde una perspectiva estratégica como marco para la acción.

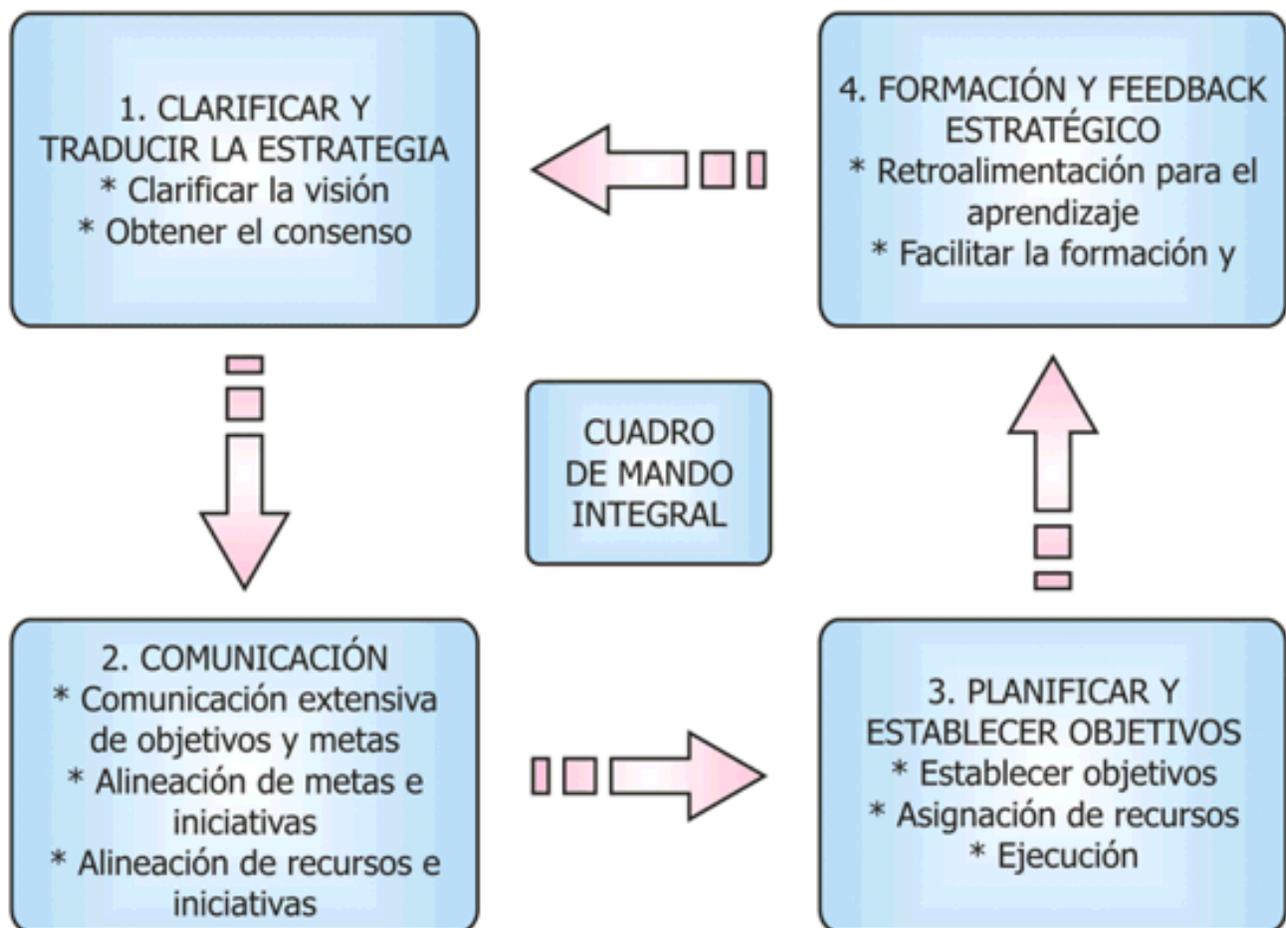


Figura 3.20: El CMI como marco estratégico para la acción.

La relación de la Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral resulta muy estrecha, lo podemos ver en la **figura 3.21** que, por cierto, es muy interesante.

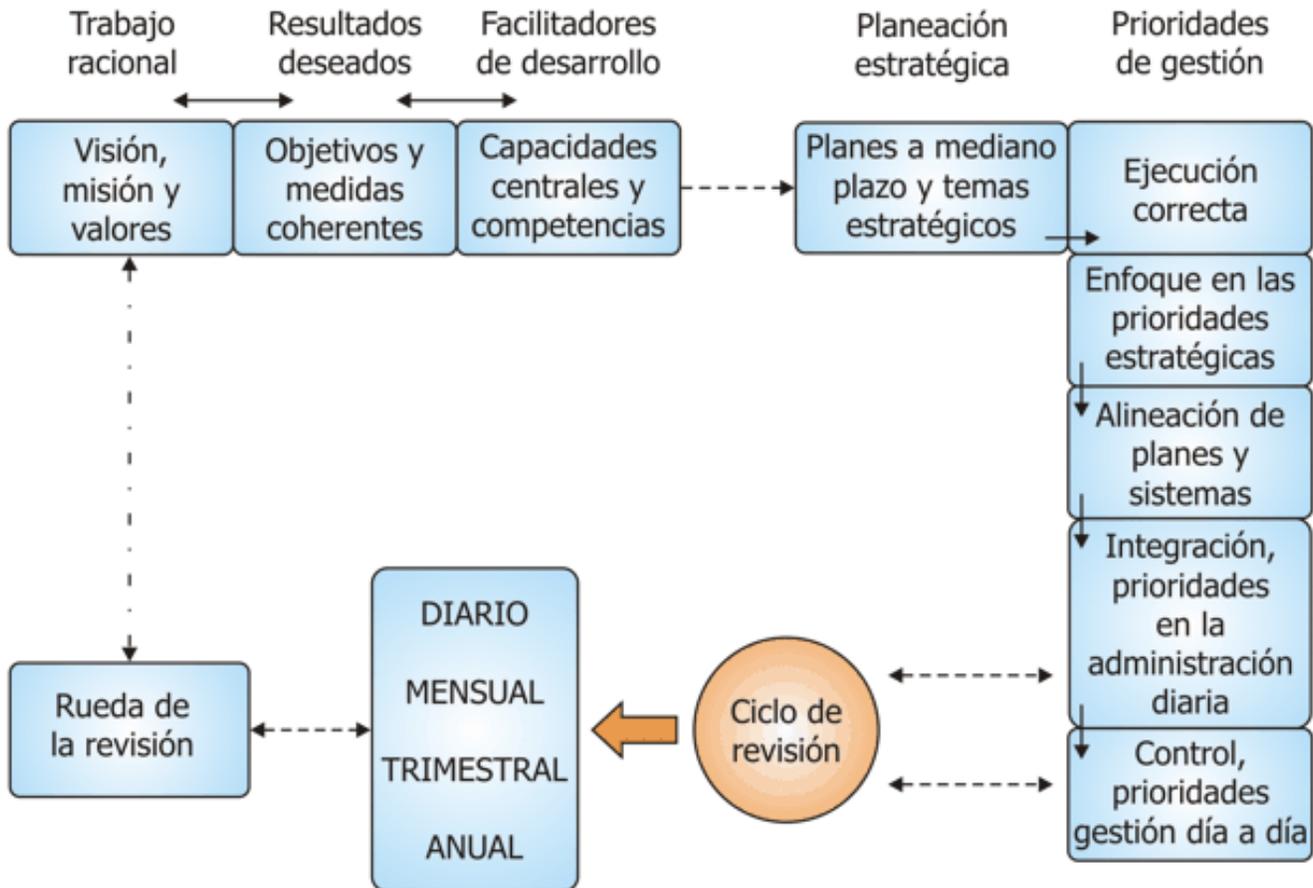


Figura 3.21: El cuadro de mando integral vincula a la visión y la estrategia con las acciones diarias.

Un Cuadro de Mando Integral bien analizado, en concordancia con las características de la empresa y el entorno en cuestión, junto con un sistema de monitoreo sistemático y constante pueden ayudar notablemente a ejercer un **sólido control** que permita conocer con exactitud cómo está implantándose la estrategia, poder analizar a fondo sus diferentes perspectivas y en consecuencia tomar las acciones correctivas que posibiliten cumplimentar la misión. No hace falta el fracaso total o el colapso organizacional para percatarnos de que hay cuestiones que enmendar o transformar.

DESPLIEGUE DE PERSPECTIVAS EN PROCESOS

El Cuadro de Mando Integral "permite observar" una organización desde 4 perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje. Siguiendo una metodología de generación de Cuadro de Mando Integral, para cada perspectiva se identifican indicadores que se relacionan dando lugar a un Mapa Estratégico. Estos indicadores son los que permiten difundir, implantar, y hacer seguimiento a la estrategia organizacional que surge y se vincula al Cuadro de Mando Integral. Por este motivo, los indicadores son en esencia el medio operacional de desplegar la estrategia y el mecanismo para garantizar que la estrategia se está aplicando y el Cuadro de Mando Integral "sigue vivo". Los indicadores son formas de medir los objetivos derivados en cada perspectiva y cumplir los indicadores ayuda a cumplir los objetivos de negocio. Y, el Mapa Estratégico, al ser la relación entre indicadores, muestra los grados de relación entre los objetivos y sus relaciones de dependencia.

A modo de ejemplo, podemos ver las siguientes figuras donde vemos indicadores para las 4 perspectivas (**figuras 3.22 y 3.23**). Luego, los indicadores se relacionan entre sí en cadenas causa-efecto. La bibliografía señala de manera que podría llamarse "clásica" que los indicadores en casos generales se relacionan de la siguiente manera (de causas a efectos): de aprendizaje, de proceso interno, de clientes y financiero. No obstante, esto no suele ser así, y tal como vemos en la **figura 3.23** esta forma de relación causa-efecto muestra que los indicadores financieros y de cliente son la causa del logro de indicadores de aprendizaje y de procesos internos. En este caso vemos que lo más relevante para la organización es el aprendizaje y la mejora de procesos internos. La relación completa de indicadores da lugar al mapa estratégico (**figura 3.25**).

Siguiendo con el ejemplo, teniendo en mente que existe un modelado de procesos de negocio (MPN), estos indicadores se despliegan por los procesos tal como muestra la **figura 3.24**. Si eso se une a una Cadena de Valor de procesos estratégicos, se tendrá unificada la visión estratégica derivada del Análisis FODA y el seguimiento de la estrategia.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
F1	Incrementar las ventas de Arenque Multimedia
F2	Disminuir los costes producidos
F3	Que todos los clientes sean rentables
PERSPECTIVA DE CLIENTES	
C1	Aumentar el número de clientes (nuevos mercados y nuevas líneas de negocio)
C2	Conseguir la fidelidad de nuestros clientes
C3	Tener el xx % de ventas en el mercado de Aragón
C4	Tener el xx % de ventas en el mercado de Madrid
C5	Estar presente en el mercado del Sur de Francia

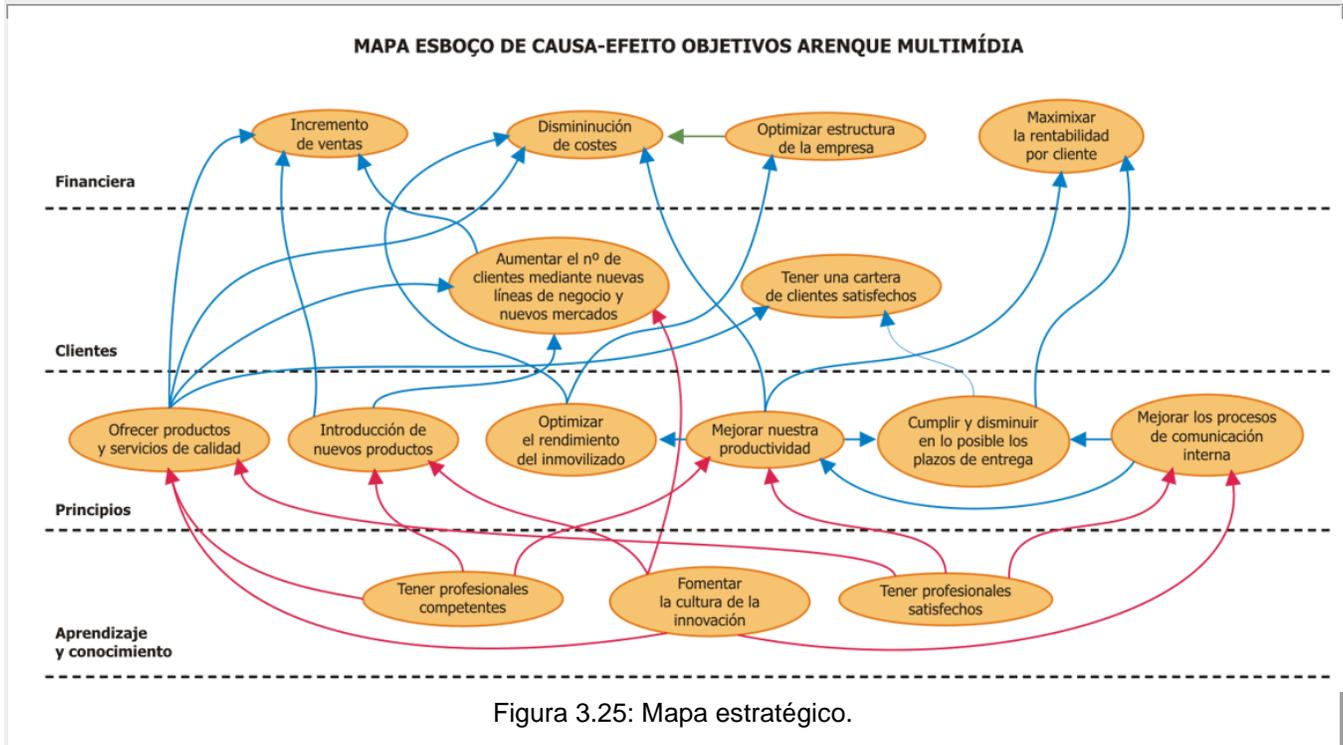
Figura 3.22: Objetivos (indicadores) de perspectivas financiera y de clientes.

PERSPECTIVA INTERNA (DE PROCESOS)		CAUSA
I1	Reducir el n° de conformidades de producto y servicio	F1 F2
I2	Reducir las reclamaciones de clientes	F1 C2 C3 C4 C5
I3	Aumentar el n° de nuevos productos o nuevas aplicaciones de productos ya existentes	F1 C1 C3 C4 C5
I4	Reducir fallos de la infraestructura (imputables al sistema)	F2
I5	Optimizar los recursos de la empresa	F2
I6	Reducir desviaciones sobre la planificación de los proyectos (imputables al sistema)	F3
I7	Cumplir los plazos de entrega de productos o servicios	F3 C2 C3 C4 C5
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		CAUSA
A1	Aumentar la formación media del personal en nuevas tecnologías	F1 C1 C3 C4 C5
A2	Aumentar la formación media del personal relacionada con su puesto de trabajo (↑ competencias)	F1 C1 C2 C3 C4 C5
A3	Aprovechar al 100% herramientas actuales de los puestos	F2 F3
A4	Aumentar la productividad por persona	F1 F2 F3 C1
A5	Aumentar el trabajo en equipo	F2 F3
A6	Que la plantilla hable francés	C5

Figura 3.23: Objetivos (indicadores) de perspectivas de procesos internos y de aprendizaje, y Relación causa efecto en indicadores.

PROCESO DE GESTIÓN DE LOS CLIENTES		CAUSA
P1	Disminuir las modificaciones del cliente a la Oferta Econ.	12 I5
P2	Darnos a conocer en nuevos mercados	13
P3	Reducir el n° de reuniones del equipo multidisciplinar (comunicar la toma de datos y PDD completos)	I1 I5 I6 17 A4
P4	Coordinar todos los Dptos. en el PDD de los proyectos	A5
PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS		CAUSA
P5	Reducir los proyectos desviados respecto al calendario confeccionado (buena identificación de la carga de trabajo)	I1 I6 I7
P6	Disminuir el n° de paradas del proceso productivo por mala identificación de los recursos necesarios	15
PROCESO DE DISEÑO GRÁFICO		CAUSA
P7	Disminuir las modificaciones realizadas por el cliente en las fases de diseño (toma de datos continua adecuada)	12
P8	Reducir las fases de diseño desviadas del PDD	I6 e I7
P9	Disminuir el n° de no conformidades en el área de Diseño (hacer las cosas bien a la primera)	I1 I5 I6 I7 A4

Figura 3.24: Despliegue de indicadores en procesos estratégicos.



Fuente: Arenque Multimedia (1999). *Implantación CMI*.
<http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/cmiarenque.pdf>
 [Leído: 24 de abril de 2003] 41 pp.

ACCIONES ESTRATÉGICAS DERIVADAS DE UN DAFO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Encontrar una relación exacta entre un DAFO y un Cuadro de Mando Integral requiere observar ejemplos concretos. En este caso se muestra de que manera esta relación se construye. Si observamos las **figuras 3.26 y 3.27** vemos una lista DAFO, cuyo análisis dió lugar a la determinación de acciones estratégicas concretas. Estas acciones estratégicas son los objetivos estratégicos y por tanto dió paso a un mapa estratégico (**figura 3.28**). Estos objetivos tienen sus indicadores los cuales se muestran en la **figura 3.29** detallados luego en la **figura 3.30**.

Cabe destacar que los indicadores se han dividido en indicadores e inductores, mientras los primeros permiten conseguir el objetivo, los segundos, los inductores, son la causa o "lo necesario" o "lo previo" para llegar a conseguir el indicador.

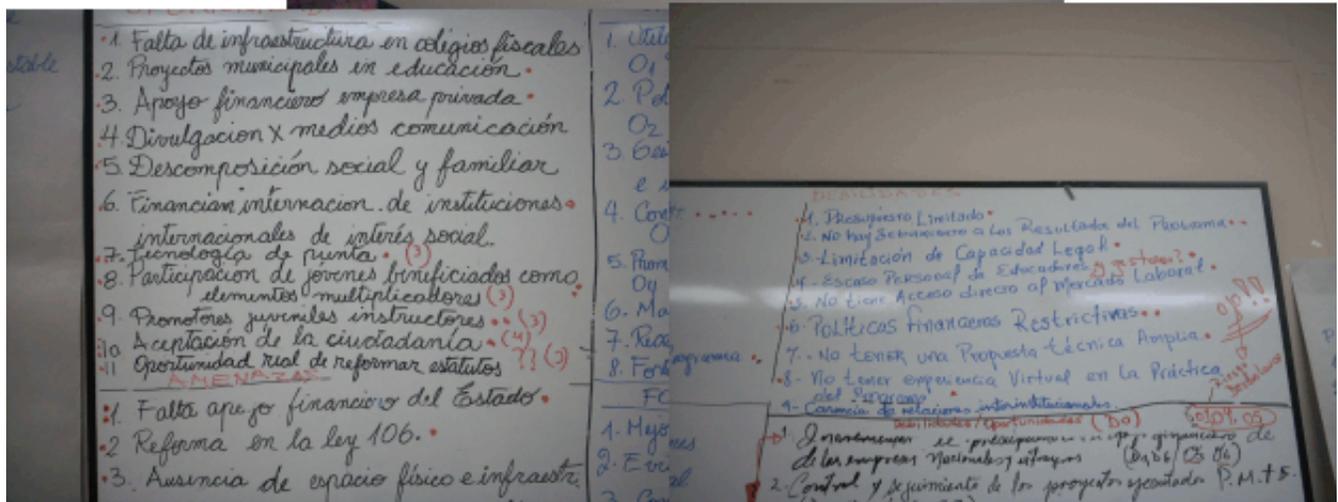


Figura 3.26: Acciones estratégicas: (ejemplo de acciones para oportunidades-debilidades).

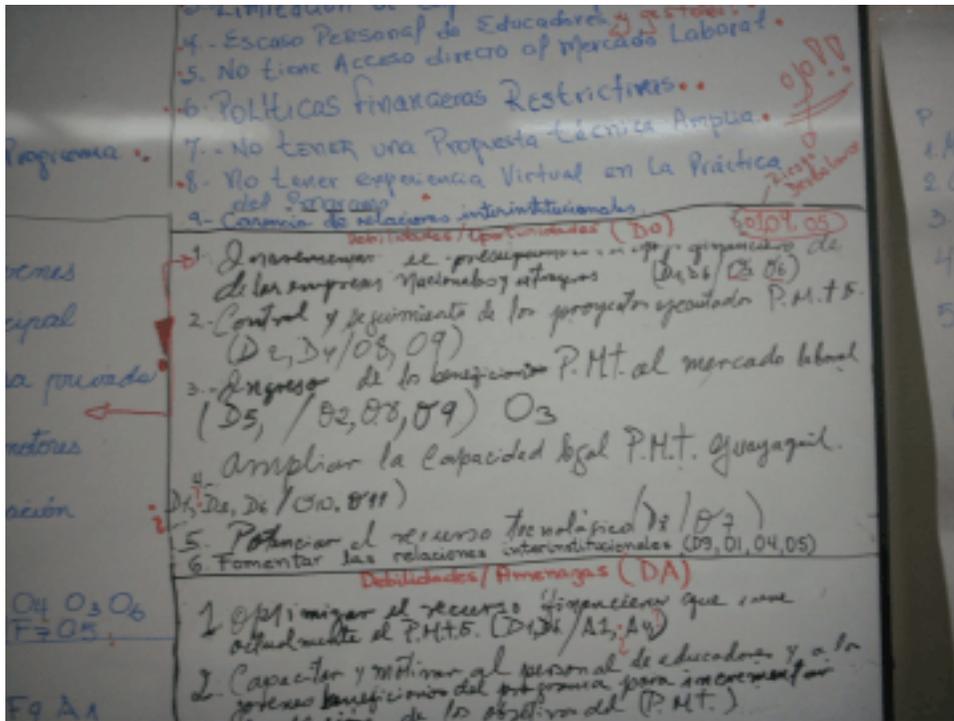


Figura 3.27: Acciones estratégicas: (ejemplo de acciones estratégicas MINI debilidades-MAXI oportunidades).

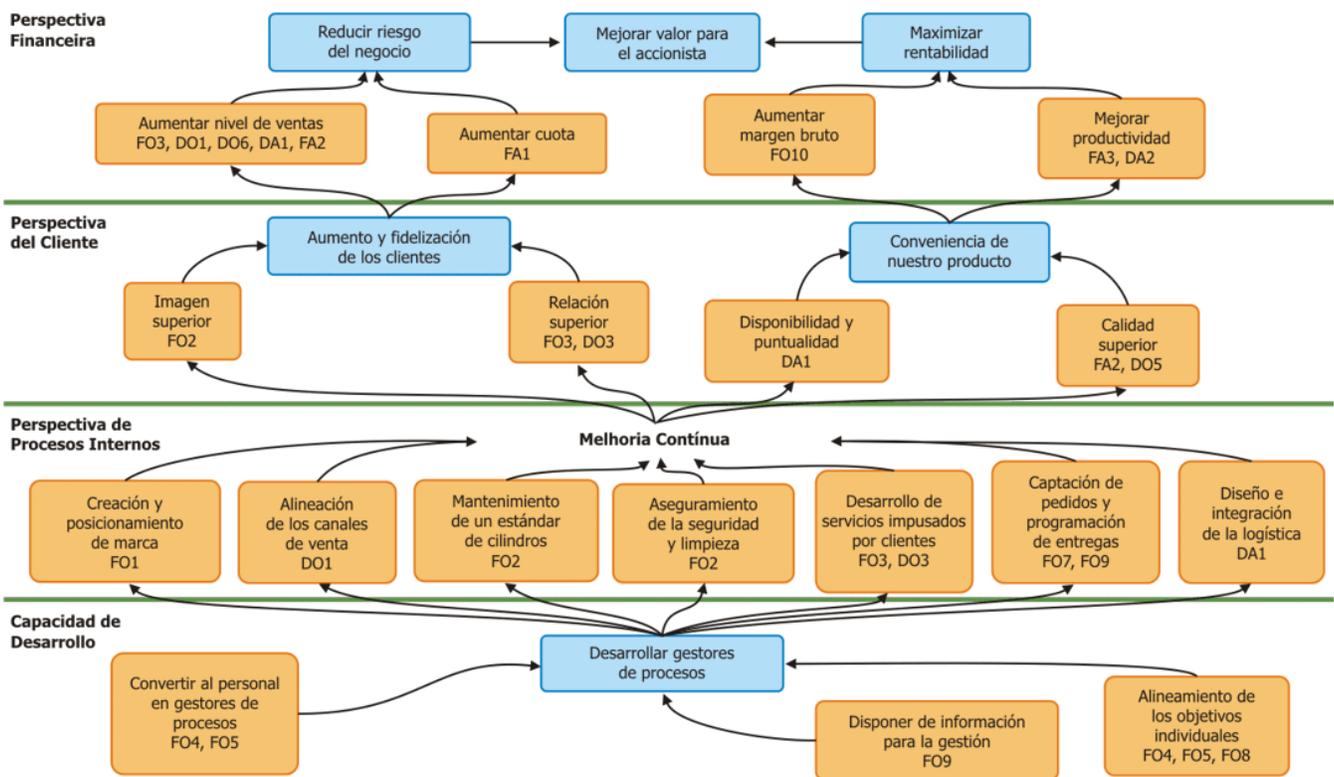
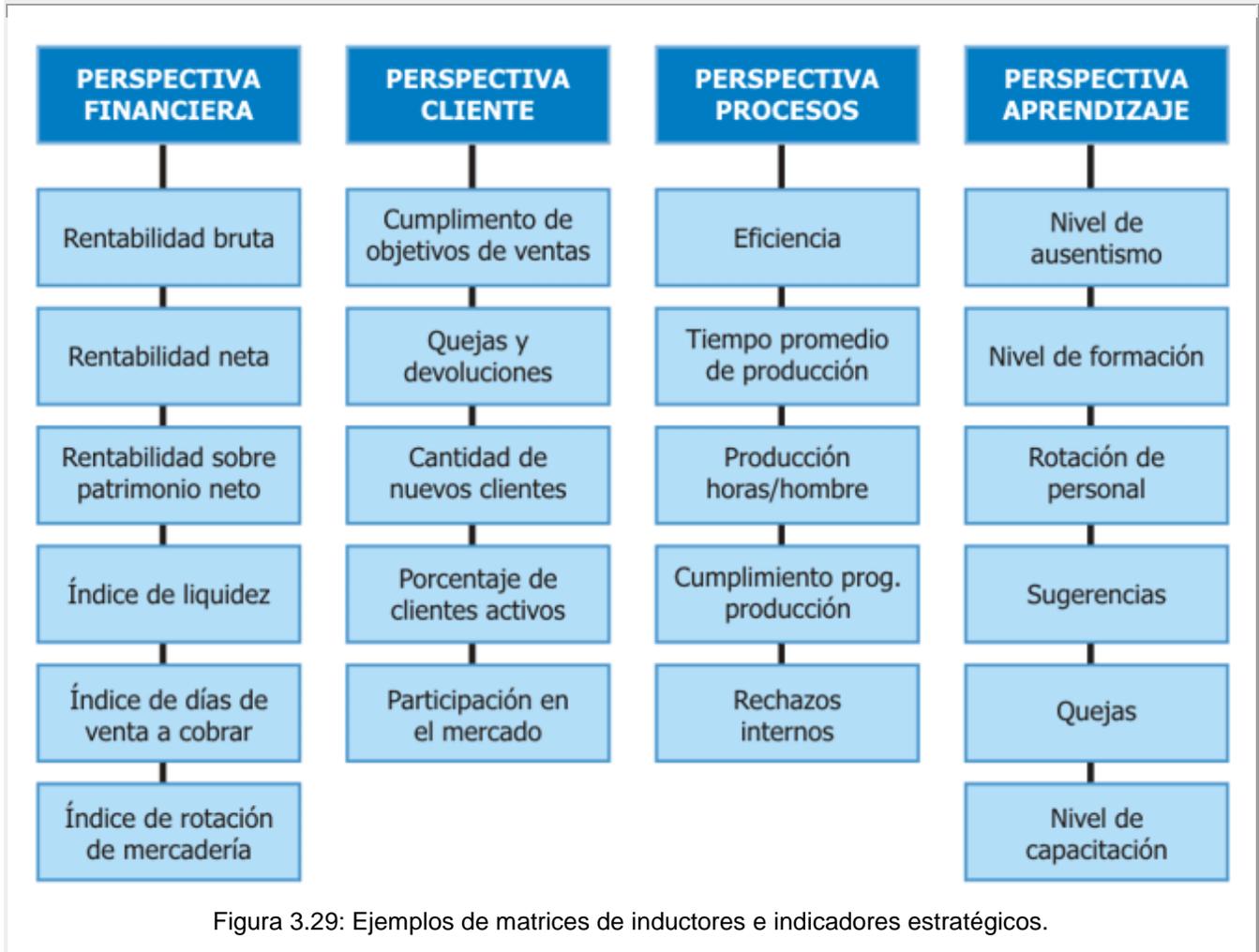


Figura 3.28: Mapa estratégico para la unidad de negocio de GLP de Repsol YPF de Ecuador.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Efecto	Indicadores causa
FINANCIERA	Maximizar rentabilidad sobre el capital invertido	ROCE	
	Aumentar ventas de GLP en el mercado	Cuota de Mercado	
			Número de nuevos distribuidores asociados
	Aumento de cupo de GLP asignado por el gobierno	Cupo de GLP asignado (T.M)	
	Aumento del margen bruto	Variación interanual del margen bruto	



Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Efecto	Indicadores Causa	Estado	Objetivo	Real	Comparativo	Comentario	Plan
Financiera	Maximizar rentabilidad sobre el capital invertido	ROCE			10%			Anual	
	Aumentar ventas de GLP en el mercado	Cuota de mercado			49%			Mensual	
		Número de nuevos distribuidores asociados			10			Trimestral	
	Aumento de cupo de GLP asignado por el gobierno	Cupo asignado (T. M.)			25 M			Mensual	
	Aumento del margen bruto	Variación interanual del margen bruto			20%			Anual	
Cliente	Disponibilidad asegurada	Horas de desabastecimiento			24			Mensual	
		Almacenaje de GLP en tanques estacionarios			72 TM			Trimestral	
	Puntualidad de la entrega	Espera promedio			1 día			Mensual	
	Calidad superior del segmento	Proporción Butano/ Propano			2,33			Mensual	
	Relación superior	Comisión x venta vs compet			11%			Trimestral	
	Imagen superior	Plus de precio			10%			Trimestral	
Procesos internos	Mantenimiento de un estándar de cilindros	Número de cilindros salidos de mantenimiento			15000			Trimestral	
	Creación de imagen	Recordación de marca			50%			Trimestral	

Figura 3.30: Matriz de detalle de inductores e indicadores estratégicos.

Banco Central del Ecuador (2005). *Taller de planificación operacional*. Moderador y facilitador: Christian A. Estay-Niculcar. Abril. Universidad Santa María Campus Guayaquil. Abril.

Banco Central del Ecuador (2005). *Taller de planificación operacional*. Moderador y facilitador: Christian A. Estay-Niculcar. Abril. Universidad Santa María Campus Guayaquil. Abril.

Blacio, Giuseppe. (2005). *Incremento de la eficiencia operacional en una empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (REPSOL YPF) mediante la aplicación de Balance Scorecard*. Trabajo de tesis para optar al Grado de Master en Administración de Empresas. Director Oscar Saavedra Rodríguez. Universidad Santa María Campus Guayaquil. Abril.

- Blacio, Giuseppe. (2005). *Incremento de la eficiencia operacional en una empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (REPSOL YPF) mediante la aplicación de Balance Scorecard*. Trabajo de tesis para optar al Grado de Master en Administración de Empresas. Director Oscar Saavedra Rodríguez. Universidad Santa María Campus Guayaquil. Abril.

- Tomado de: <http://www.tablero-decomando.com/taller/excel5.jpg> [Leído: 18 de noviembre de 2005]

Blacio, Giuseppe. (2005). *Incremento de la eficiencia operacional en una empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (REPSOL YPF) mediante la aplicación de Balance Scorecard*. Trabajo de tesis para optar al Grado de Master en Administración de Empresas. Director Oscar Saavedra Rodríguez. Universidad Santa María Campus Guayaquil. Abril.

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D.(1992). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000. Madrid.

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D.(1992). *Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000. Madrid.

3.6.3.3 Cuadro de mando integral y dirección estratégica

En general parece bastante evidente el efecto positivo multiplicador y transformador que tiene un espíritu creativo de la Dirección Estratégica en la empresa, lo que se interrelaciona armónicamente con todos los aspectos que hemos tratado.

Como apoyo a todo lo expuesto hasta aquí, se sugiere un conjunto de recomendaciones que servirán para fomentar en la Dirección Estratégica, el espíritu creativo. Entre otros pueden ser:

- No sospeche de ninguna idea nueva.
- Que no se hable, ni se sienta en el proceso de generación de ideas, la autoridad de los jefes de los distintos niveles. Todos son participantes.
- Evite críticas irónicas y destructivas a las nuevas ideas.
- No interprete la identificación de problemas, como señal de fracaso, sino como de oportunidades.
- Deje actuar, no abuse de los diferentes tipos de controles.
- Asuma el cambio públicamente, como lo más normal que ocurre en la vida y no imponerse a los que lo desean.
- No amenace.
- Tolere el fracaso y el error.
- De libertad total de expresión. Comuníquese con todas las personas de la empresa, cualquiera puede ofrecerle información valiosa.
- Fomente ideas nuevas.
- Permita mayor interacción.
- Monitoree constantemente y en todas las oportunidades.

- Participe en ejercicios estratégicos de diferentes niveles, así como en los procesos de actualización y evaluación de los mismos.
- Comprenda que esto es un proceso y que lleva tiempo asimilarlo. No pretenda que en dos días todo esté asimilado.

IMPACTO DE LAS INICIATIVAS EN LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las acciones estratégicas son objetivos, fines y medios para conseguir la estrategia identificada y/o definida. Pero luego de un proceso tan extenuante de análisis no solamente basta con tenerlas sino falta ver su relación con todos los elementos. En este caso se hace un análisis del impacto de las acciones estratégicas con relación a las llamadas iniciativas.

las iniciativas surgen como las cosas a realizar. Por cada acción estratégica, de manera inmediata o derivada, surgen tareas, pasos o cosas a realizar. de Este cúmulo de ideas, que dan lugar a los planes estratégicos, existen coincidencias y relaciones. Esto permite elaborar una matriz de impacto o incidencia tal como muestra la **figura 3.31**.

Allí se observa que el proceso de análisis estratégico ha dado lugar a varias iniciativas (columnas) pero que en un análisis fino se puede relacionar con los objetivos estratégicos (filas) con ponderaciones de impacto (relaciones fina-columna). Con este análisis fino y detallado se pueden realizar tareas, entre otras, de priorización de objetivos más fino, pero pensando en lo relevante de lo menos relevante al momento de planificar.

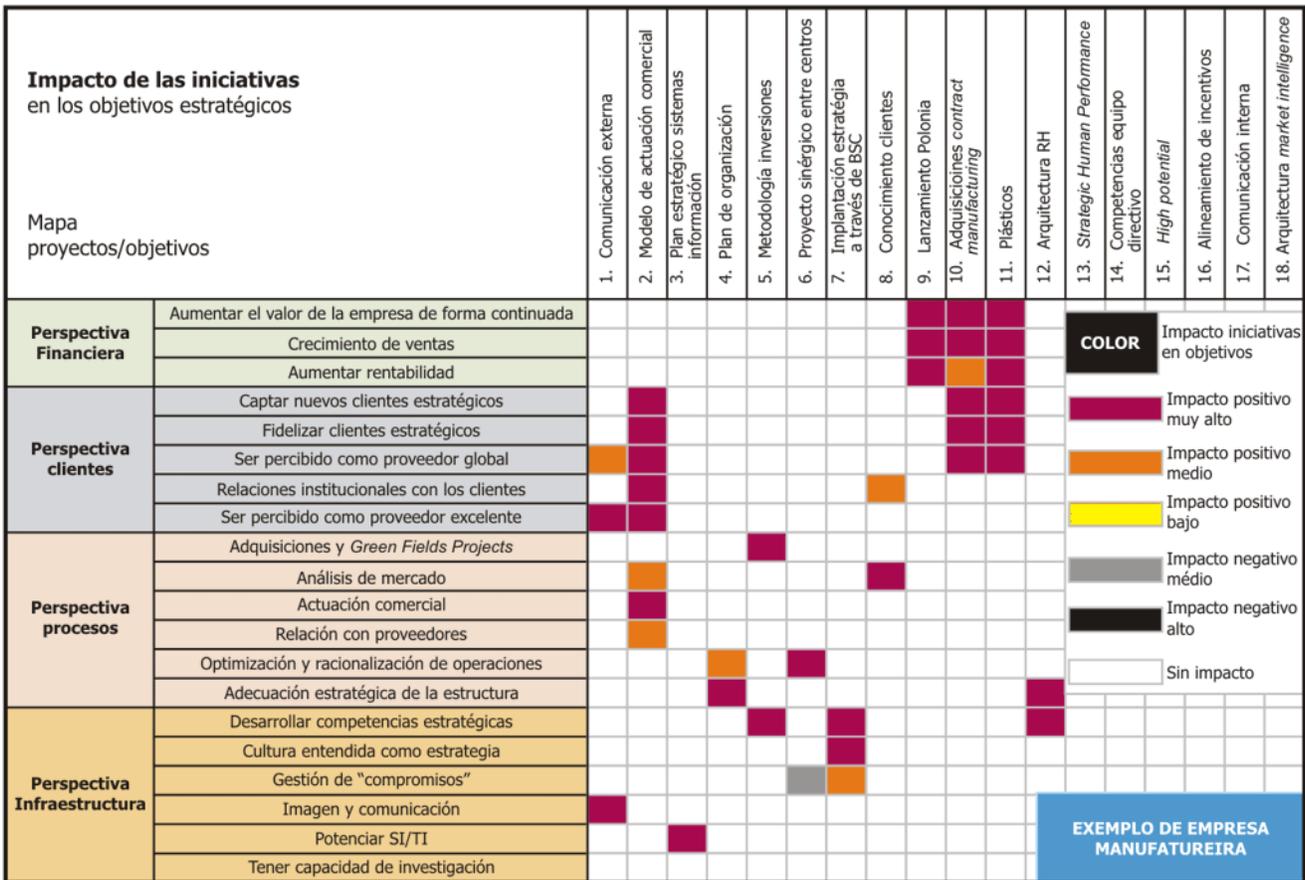


Figura 3.31: Iniciativas estratégicas: ejemplo de relación entre iniciativas de acción y objetivos.

Fernández, A. (2001). *El Balance Scorecard, ayudando a implantar la estrategia*. Revista de Antiguos Alumnos. <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
 [Leído:10 de Julio de 2002] pp. 31-42.

3.7 Nuevos negocios. Crecimiento. Consolidación. Revitalización

Orgánicamente el tema de las estrategias de crecimiento recoge cuatro componentes o momentos del mismo. Ellos son:

- **Nuevos negocios.**
- **Crecimiento (propiamente dicho).**
- **Consolidación.**
- **Revitalización.**

Por razones análogas a las antes expuestas, solo aquí haremos un breve esbozo de cada uno de ellos.

La vida de una empresa u organización atraviesa indefectiblemente por numerosas **etapas** todas decisivas para prolongar su continuidad y éxito. La fase primaria es su **concepción** propiamente dicha, es cuando determinamos su existencia en sí. Se trata del proceso de conversión de una idea, un paradigma a lograr la apertura oficial y legal de la empresa. A partir de ahí solo resta su nacimiento y lo que es más importante su funcionamiento.

Con posterioridad surgen o van generándose el resto de los momentos del proceso empresarial, el crecimiento. Después se sucederá la consolidación y posteriormente la renovación.

3.7.1 Nuevos negocios

Toda la teoría existente en cuanto a lo que hemos esbozado de la dirección estratégica se puede materializar al analizar las posibilidades y probabilidades de engendrar un **nuevo negocio**. Esto cada día se asocia a una Figura y a la vez concepto clave, la del "**emprendedor**".

Este tipo de actitud o mejor dicho de comportamiento es difícil de describir. Va asociada a cualidades como creativo, decidido, analítico, convencido, potente, perseverante, razonador y otras tantas que pudieran mencionarse. Lo que es absolutamente verídico es que sin esa posición emprendedora es imposible iniciar un proyecto, un negocio.

Los mediocres solo ven problemas insalvables. Otros, detrás de cada adversidad, de cada problema aprecian una oportunidad. Estos son emprendedores. La clave de ello es la de aprovechar todas las oportunidades y alternativas.

Pero no basta solo con esa "posición" o con la buena voluntad y el deseo. Se requiere encontrar una **estrategia para acometer un proyecto**. El aspecto medular de la decisión de abordar un nuevo negocio es comprender primero, para después comunicar cuál será la misión, los grupos implicados, los factores claves, las áreas claves, la visión que después se transformará en objetivos y estrategias para materializar esa idea en una realidad empresarial.

Pudiera resumirse ello se deben intentar responder los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es la esencia de nuestro futuro negocio?
- ¿Qué queremos hacer en el futuro?
- ¿Cuál será el principal valor añadido que ofrecemos?
- ¿Porqué seremos lo que seremos?
- ¿Captaremos los suficientes clientes para este proyecto?
- ¿Cómo?
- ¿Qué argumentos tenemos para calificar nuestra idea como buena y lograr su materialización?

Una vez que se ha puesto en práctica el nuevo negocio con todas las especificaciones aparecerá un período donde el objetivo clave será alcanzar una

cierta estabilidad, o sea que funcione garantizando ciertos márgenes, que comenzarán a amortizar la inversión inicial.

3.7.2 Crecimiento

Las estrategias de una empresa van dirigidas en muchas ocasiones al **crecimiento**, de manera de enfrentar la fuerte lucha que impera en la competencia. Las estrategias de crecimiento son numerosas y disímiles y están en función de la misión y visión elaboradas por la organización y dependen de factores tales como:

- Características y futuro de sus productos y servicios.
- Horizonte geográfico de sus operaciones.
- Logística de distribución.
- Alcance en los mercados.
- Asociación con otras entidades susceptibles a colaborar en la creación de valores.

La evolución de una empresa depende de un conjunto de factores que inciden notablemente en ello. Estos son:

- Edad de la organización.
- Tamaño de la organización.
- Etapas de la evolución.
- Etapas de la revolución.
- Tasa de crecimiento de la industria.

El crecimiento es importante para una empresa por:

- Signo de una compañía saludable.
- Atractiva para los inversores.
- Asumida por instituciones financieras.
- Oportunidades para los empleados.
- Posición Competitiva.
- Reconocimiento del cliente.

En el módulo más avanzado, que hemos mencionado con anterioridad, se desarrollarán con más detenimiento estos aspectos.

Pudiéramos introducir que los crecimientos tienen un conjunto de fases, que comprenden etapas de evolución y de revolución que se pueden sintetizar en las siguientes etapas:

- **Creatividad.**
- **Dirección.**
- **Delegación.**
- **Coordinación.**
- **Colaboración.**

Resulta medular determinar en primer lugar en qué etapa nos encontramos, solo así podremos comprender nuestro diagnóstico y emprender un conjunto de estrategias que nos permita avanzar en el resto de las etapas.

El acto de progresar por cada una de las etapas de crecimiento depende fundamentalmente de la calidad de la dirección que se ejerce en la empresa en cuestión. Esto está determinado por:

- El liderazgo resonante.
- Estrategia triunfadora y bien implementada.
- Alta motivación de empleados.
- Preocupación y ocupación por los clientes.

El crecimiento en una empresa de cualquier sector tanto industrial como de servicios atraviesa por la **interrelación entre el mercado y los productos o servicios que se ofertan.**

La **figura 3.32** ilustra con mucha nitidez la situación planteada:



Figura 3.32: Interrelación entre el mercado y los productos o servicios que se ofertan.

Por otra parte, resulta importante realizar un análisis de este crecimiento empresarial a partir de la denominada "**responsabilidad social corporativa**".

Un ejemplo de ello es la comprensión que debía existir por parte de multinacionales de invertir en los mercados más pobres del mundo, lo cual para ellos pudiera ser muy atractivo, porque, aunque se obtengan márgenes limitados por unidad de producto o servicio, las dimensiones del mercado que se denomina "**base de la pirámide**" representa casi las dos terceras partes del planeta. No se trata de actuar motivados por fines benéficos, si no que, siguiendo el curso de su gestión empresarial, contemplen en sus estrategias el crecimiento en este tipo de mercado.

Esto por si solo no podrá resolver las situaciones de los pobres de este mundo. Habrá que ver otras muchas cuestiones que transitan desde la gestión de administración hasta la ayuda económica por parte de los políticos de los países desarrollados. Pero incuestionablemente será un paso importante. Recuérdese que no se trata de "enviar pescados" sino "enseñar a usar la vara de pescar".

Un crecimiento sostenible, con responsabilidad social contribuirá notablemente al proceso de **integración de la empresa con la sociedad** donde se desarrolla.

Peter Drucker escribió en su artículo "*¿Sobrevivirán las empresas en la sociedad del futuro?*" de manera algo profética lo siguiente:

"Una tarea importante para el management de alto nivel en la empresa de la sociedad del futuro será equilibrar tres dimensiones de la corporación: como una unidad económica, Como una organización humana, Cada vez más como una importante organización social".

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

3.7.3 Consolidación

Una vez que se ha hecho realidad el crecimiento de la empresa, aparece un nuevo momento que se conoce con el nombre de **Consolidación**.

- Es llamado también "concentración empresarial".
- Cuando las empresas maduran en la mayoría de los sectores siguen un ciclo predecible con tendencia a la consolidación empresarial.
- Es clave que las empresas puedan diagnosticar en qué punto están.

Todos los sectores tienen estructurado un ciclo de vida bastante similar y predecible. Saber dónde nos encontramos es vital para un diseño estratégico futuro.

Una vez formado un sector empresarial, tardará unos 25 años en atravesar por cuatro etapas, que se recogen en la **figura 3.33**.

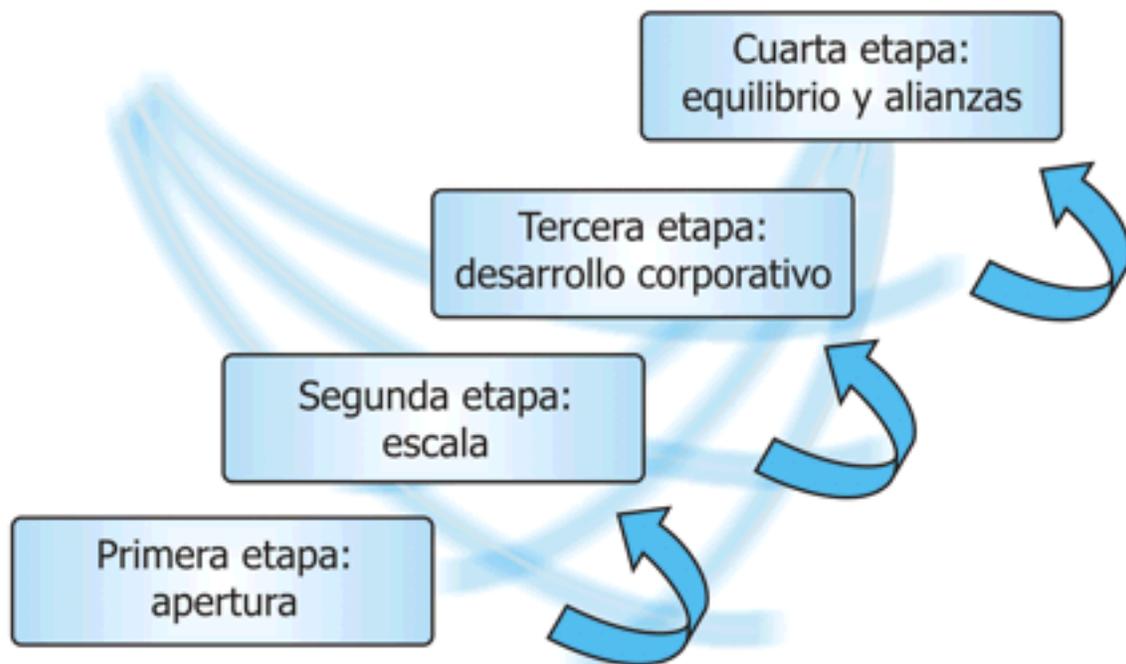


Figura 3.33: Curva de consolidación "Mi industria y sector"

Antes tardaba más tiempo atravesar por estas etapas y se predice que en el futuro tardará bastante menos. Lo que es importante es comprender que a las empresas

no les queda más alternativa que pasar por estas etapas. De la calidad con que se gestionen las mismas así serán los resultados.

El crecimiento vertiginoso y la expansión fundamentalmente internacional en muchas ocasiones trae consigo la no convergencia entre las diferentes estructuras que conforman la empresa, así como inexactitudes, imprecisiones y obstáculos que habrá que sortear.

La consolidación se caracteriza por:

- La coordinación e integración de todos los procesos de la empresa.
- La racionalización de los que consideramos procesos claves.
- El empleo eficaz de la tecnología en su sentido más amplio.
- La eliminación o reducción significativa de las actividades que no generan valor añadido.

En este orden de cosas Prahalad recalca algo sumamente interesante "*Durante la década del 80, a los altos ejecutivos se les medía por su actitud para reestructurar, eliminar el desorden y simplificar los niveles jerárquicos de sus empresas. A partir de la década pasada, ya esto no es así. Los ejecutivos serán juzgados por su capacidad para **identificar, cultivar y explotar las aptitudes básicas que posibilitan el crecimiento**. Por supuesto tendrán que reconsiderar el concepto tradicional de empresa*".

Fuente: Alberto, J. (2002). *Recursos Humanos en las empresas del turismo y la hostelería*, Ed. Prentice Hall, Madrid.

3.7.4 Revitalización

La última de las etapas que examinaremos de forma muy breve es la **renovación o revitalización**. Tenemos que ser capaces de tomar en cuenta las especificidades determinadas por estar inmersos en entornos sumamente competitivos, que nos imponen a colocar en tensión total todas nuestras capacidades y potencialidades sobre todo aquellas que tiene que ver con los posicionamientos de futuro.

La esencia de esta etapa estriba en alcanzar la transformación hacia el desarrollo a partir sobre todo de un presupuesto clave: **inyectar creatividad, innovación, cambio**, todo ello sustentado en un sólido espíritu emprendedor, que posibilite anular las posiciones conformistas y convencionales que nos pueden llevar al desastre.

El desarrollo veloz de la tecnología y en especial de las TIC están determinando los cambios radicales que más temprano que tarde tienen que acometer las empresas del futuro. **El futuro es ahora mismo**. Más que siempre hoy las empresas tienen que reaccionar muy rápido ante los cambios que demandan los clientes que cada vez son más exigentes.

Gary Hamel en su libro de mucha actualidad "Liderando la revolución" plantea varias conclusiones fundamentales:

La época del cambio gradual ha llegado a su fin. En consecuencia, el acto de estar presente en un sector no es garantía.

- La revolución se basa en innovar los conceptos de negocio: "**replanteamientos**" **radicales** de modelos de negocios existentes que crean valor para los clientes.
- La necesidad de innovar los conceptos de negocios se debe en parte a la disminución de los beneficios procedentes de las viejas formas de hacer negocios (la reingeniería, la reducción de costes y de personal, etc.).
- Algunos activistas están liderando la **insurrección** en empresas para adaptar los tradicionales modelos a conceptos de negocios innovadores ideados por otras personas.

- Las empresas pueden reconvertirse en organizaciones en constante innovación al involucrarse de forma continua en un ciclo de **generación de ideas, experimentos, evaluaciones e implementaciones**.

Ahora nos corresponde detenernos en la implementación de todo este proceso, que a nuestro juicio comienza con la elaboración de los objetivos estratégicos, que es donde finalmente se concreta toda la estrategia delineada.

Proceso de planeación estratégica en una era de cambio a gran velocidad

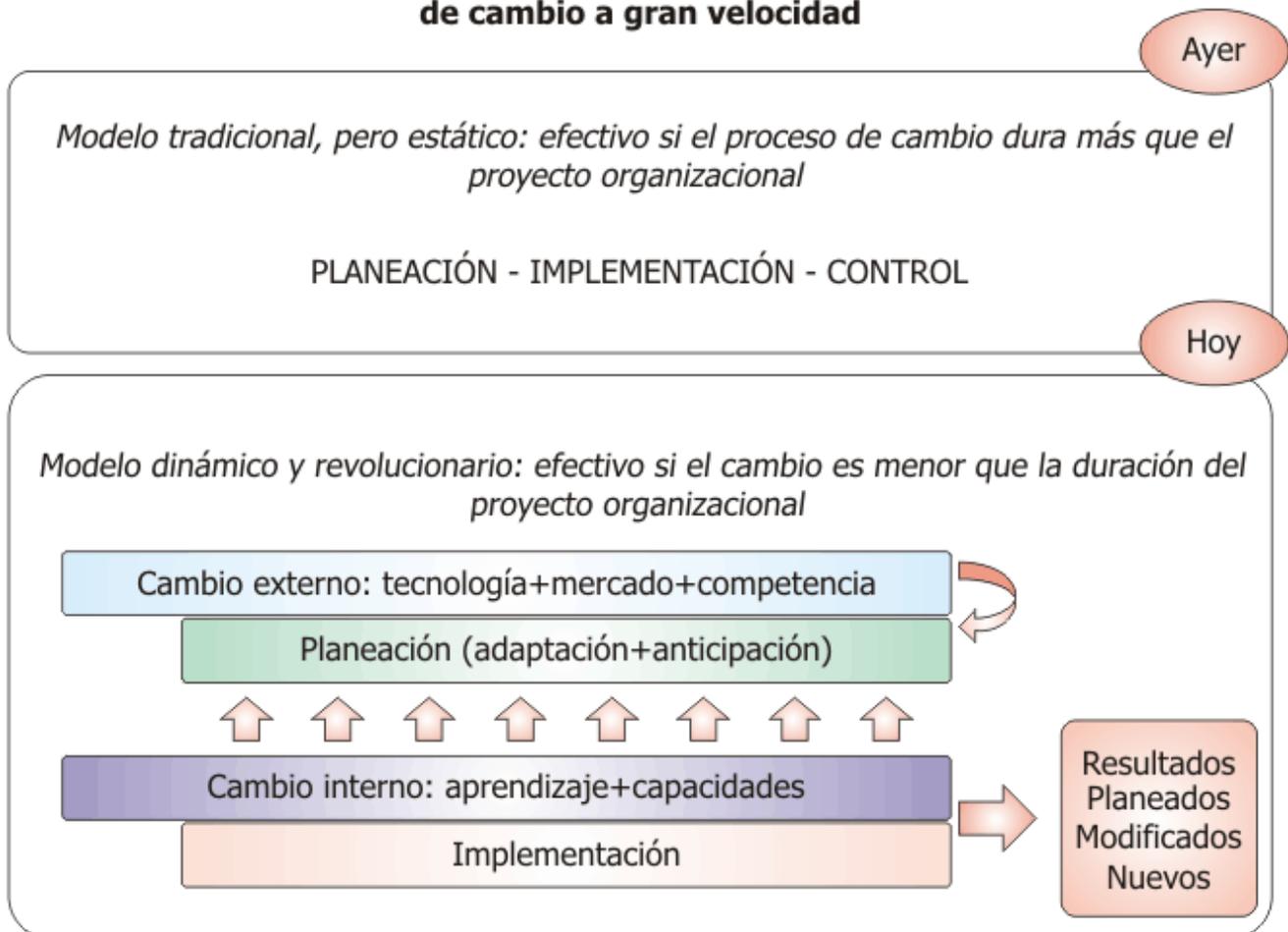


Figura 3.34: Proceso de planeación estratégica en una era de cambio a gran velocidad.

Puntos a destacar

1. Se entiende por escenarios la descripción de los posibles entornos en que debe operar la organización, durante el futuro a medio plazo y que ejercerán determinadas influencias en su comportamiento. Son un instrumento de simulación que permite mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo de las tendencias de políticas existentes o potenciales y sus interacciones.
2. Se utilizan tres versiones de escenarios para trabajar: escenario positivo (no necesariamente óptimo), escenario negativo (no necesariamente pésimo) y escenario intermedio (el más probable).
3. La visión se define como el conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar, siendo un elemento clave para la definición del liderazgo.
4. La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.
5. Los valores son los principios y dogmas esenciales y perdurables de una organización. Son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o que nos salgan bien las cosas.
6. Aplicando la matriz de impacto cruzado en la DAFO, podemos hacer una evaluación muy interesante del posicionamiento estratégico de la empresa en cada cuadrante y además cuál debe ser tomado en cuenta como una primera aproximación de la organización.
7. Las matrices son instrumentos muy útiles, sobre todo la DAFO transformativa, pero no se pueden absolutizar. Ninguna de ellas, ni siquiera todas juntas en modo alguno pueden sustituir el pensamiento estratégico creativo.
8. En términos de gestión y dirección se pueden distinguir dos grandes conjuntos de estrategias de actuación. Las estrategias competitivas y las de crecimiento.

9. Según Porter la rentabilidad de cualquier empresa es función de cinco factores básicos: la amenaza de la entrada de la competencia, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores, la amenaza de productos o servicios y la rivalidad de los competidores.

10. Las tres estrategias competitivas básicas son la de liderazgos en coste, la de diferenciación y la de especialización.

11. La cadena de valor está conformada por: la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el *Marketing* y la comercialización y los servicios. Además la integran cuatro actividades de apoyo, que son: compras, desarrollo tecnológico, componente humano e infraestructura empresarial.

12. Las estrategias de crecimiento real son aquellas donde la empresa persigue un crecimiento a una tasa superior a la de los mercados correspondientes a las actividades de la empresa.

13. Los tipos de estrategias de crecimiento son: crecimiento cero o mantenimiento de la posición competitiva, Crecimiento interno, que puede ser a su vez, "puro" basado en productos y mercados tradicionales o "diversificado" basado en productos o mercados nuevos, Crecimiento externo, que se logra mediante la adquisición y el control de empresas.

14. Orgánicamente el tema de las estrategias de crecimiento recoge cuatro componentes o momentos. Ellos son: nuevos negocios, crecimiento (propriadamente dicho), consolidación y revitalización.

15. La implementación de la dirección estratégica comienza con la elaboración de los objetivos estratégicos, que es donde finalmente se concreta toda la estrategia delineada.

16. Los objetivos son las metas, los fines que entendemos, que nos proponemos y que pretendemos obtener en toda operación o actividad. La idea de objetivos, tiene una gran relación con "resultados".

17. Centrar nuestras organizaciones en el cumplimiento de objetivos nos permite: tener un sentido de dirección: saber que queremos; focalizar nuestros esfuerzos:

saber qué priorizar; tener una guía para los planes y decisiones: saber tomar caminos correctos; evaluar nuestro progreso: saber en que medida hemos avanzado.

18. Uno de los aspectos que se convierte en más complejo es la elaboración de criterios de medida, por lo que debemos dedicar un tiempo a su entrenamiento, ya que toda la estrategia, al final se concreta en ellos.

19. Uno de los elementos que más contribuye a la adecuada implantación de la Dirección Estratégica es el proceso de mediación y negociación de los objetivos y criterios de medida entre subordinados y jefes de cada uno de los niveles de la estructura.

20. Para poder establecer un sistema de control son requisitos indispensables la descentralización de las decisiones y la delegación de autoridad.

21. El cuadro de mando integral vincula la misión, visión, estrategias con las acciones diarias, sirviendo además como un formidable vehículo de control.