

Jorge * Ignacio * Paz * Parra

Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana

Jorge Ignacio Paz Parra. Ingeniero Civil y Administrador. Profesor del Departamento de Administración de la Universidad EAFIT. E-mail: jpaz@eafit.edu.co

Con preocupación muchas empresas se preguntan hoy en Colombia: ¿Cómo van a afrontar la competencia derivada de la apertura económica? Una valiosa técnica para poder responder exitosamente a esa pregunta es la gerencia estratégica. Hay que administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas a nuestra empresa y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "*¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!*" (Sallenave, 1994).

"Como dice Lester Thurow, la mayor parte de las confrontaciones internacionales que tendrán lugar en el siglo XXI no ocurrirán en el terreno político o militar sino, fundamentalmente, en el plano económico y comercial. Las naciones que mejor saldrán libradas de tan ardua competencia serán precisamente aquellas que se constituyan en una sólida plataforma para la innovación, el conocimiento y el desarrollo tecnológico" [\(1\)](#).

Los ejecutivos colombianos no resisten ya más teoría, sino que requieren de instrumentos de dirección. El desarrollo de las tecnologías gerenciales estratégicas son las armas más poderosas en el mundo competitivo de hoy. No interesa tanto el contenido de la estrategia como su implementación, que ésta sea realmente una herramienta de gestión enfocada. Si bien el fundamento de la actitud estratégica es la adaptación al entorno con fines de supervivencia y desarrollo, ello no es suficiente para definir el propio modelo de gestión empresarial. La **gerencia estratégica** es pues una técnica de gestión hacia el desarrollo de la empresa en su entorno y medio ambiente, a diferencia por ejemplo de la de **calidad total** que es para la creación de una cultura de mejoramiento continuo endógeno, del **benchmarking** como un proceso comparativo de evaluación para realizar mejoras organizacionales y la **reingeniería** que con su metodología de empezar de nuevo, orienta a la organización hacia un cambio radical en la manera de hacer las cosas.

Con preocupación muchas empresas se preguntan hoy en Colombia: ¿Cómo van a afrontar la competencia derivada de la apertura económica? Una valiosa técnica para poder responder exitosamente a esa pregunta es la gerencia estratégica.

Hay que administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en

***amenazas a nuestra empresa y por ende la
puedan desaparecer.***

La **planeación estratégica** no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. No existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones. Hoy el concepto de gerencia es integral en busca de una mejor competitividad de la empresa, apuntalando su gestión en el manejo de la organización, la cultura y la estrategia que no pueden ser obra exclusiva de un gerente.

El nuevo paradigma de gestión empresarial de los años noventa: la **dirección estratégica** (*strategic management*) tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planeación estratégica y sus metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura empresarial que encontramos en conocidas obras como *En Busca de la Excelencia* de Peters y Waterman, *La Mente del Estratega* de Kenichi Ohmae; y más recientemente en las contribuciones de Michael E. Porter, quien incorpora definitivamente el concepto de *Ventajas Competitivas* al quehacer organizacional. Unas de las más contundentes contribuciones en términos prácticos provienen, también, de la Escuela de las configuraciones de Mintzberg y Quinn; de Peter Drucker, Tom Peters, Peter M. Senge y del concepto de *Enfoque* de Al Ries, "*No pierda el enfoque, ya que es el único futuro de su empresa*" (Ries, 1996).

1. CAMBIOS GEOPOLÍTICOS Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

A partir del análisis de las megatendencias que afectan al mundo de hoy, es posible destacar los principales factores que constituyen una nueva geopolítica de los años noventa, estos son entre otros: la paz global y el mundo unipolar como consecuencia de la terminación de la guerra fría, la necesidad de un desarrollo sostenible como defensa del medio ambiente y el interés de mantener la competencia por parte de las economías y gobiernos postcapitalistas, las tecnologías de la 3ª y 4ª Revolución Industrial, la internacionalización de la economía financiera, la empresa multinacional o corporación global, las reformas fiscales e impositivas, el renacimiento de las artes, estilos de vida globales y nacionalismo cultural, el creciente papel de la mujer, la edad de la biología, el triunfo de lo individual y el creciente papel del liderazgo para el éxito en las organizaciones.

Las megatendencias anteriores, están asociadas a otros fenómenos socioeconómicos no menos importantes y vigentes:

- El desplazamiento desde una sociedad industrial hacia una sociedad informática, donde los servicios juegan un papel cada vez mayor;
- Traslado desde las tecnologías forzadas hacia las tecnologías flexibles, o sea, desde las economías de escala a las economías de ámbito, basadas en la flexibilidad para dar una respuesta comercial rápida y adaptada a cada cliente particular;

- Preponderancia de los objetivos de largo plazo sobre los de corto plazo;
- Tendencia a la descentralización y a la sustitución de las jerarquías y sistemas excesivamente formalizados por redes de trabajo informales y autorreguladas. (Pérez Llanes, 1996, pág. 58-59).

A partir del análisis de las megatendencias que afectan al mundo de hoy, es posible destacar los principales factores que constituyen una nueva geopolítica de los años noventa, estos son entre otros: la paz global y el mundo unipolar como consecuencia de la terminación de la guerra fría, la necesidad de un desarrollo sostenible como defensa del medio ambiente y el interés de mantener la competencia por parte de las economías y gobiernos postcapitalistas.

Si miramos el entorno colombiano a partir del año 1990 encontramos, entre otros, los siguientes cambios significativos:

- **La transformación de las instituciones**, a través de una nueva Carta Constitucional (control ambiental, seguridad social, debilitamiento de la justicia, tutela);
- **La apertura económica** crea nuevas condiciones de competencia y eficiencia;
- **Procesos internacionales de integración económica**;
- **Inseguridad nacional**. (Paz, 1996). Crecimiento de la guerrilla y el narcotráfico. Procesos de paz cargados de emocionalidad más que de estrategia. (La Seguridad es un tema del ámbito empresarial);
- El aumento de la **conciencia ambiental** (empaques, invitación a ciertos consumos en armonía con el ecosistema).
- El desarrollo de **fuentes alternativas de energía**;
- Los **hallazgos petrolíferos**. ¿Reservas de Cusiana?
- El **mejoramiento de las telecomunicaciones** (teléfono celular, redes -Internet-, teleconferencias, ...);
- La **privatización de las empresas del estado** (criterio de la subsidiaridad);
- La **reforma laboral** ha flexibilizado el manejo del recurso humano, ha liberado a las empresas de las altas cargas prestacionales;
- La **reforma al sistema de la seguridad social**. Ya no es tema exclusivo del Estado, entra a actuar el sector privado;

- La *creciente conciencia sobre la calidad* a todos los niveles de la producción;
- *El Proceso 8.000 y la preclusión de la investigación al Presidente*. (Cuando falla la base, ¿qué confianza puede haber para la inversión?);
- La *descertificación de los EE.UU.* y otras posibles sanciones económicas contra una "narcodemocracia".

Lo anterior nos lleva a reflexionar que el mundo hoy no puede considerarse de una manera simple y unitaria. Las condiciones actuales, aceleradamente cambiantes, obligan a la selección de prioridades y a una utilización a conciencia de los recursos gerenciales. Las empresas colombianas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual cada vez más la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas. El gerente colombiano no puede ser ajeno a la realidad del país, y si tiene visión estratégica, deberá asumir un liderazgo hacia la transformación política, económica y social de la nación para, como consecuencia secundaria, obtener más oportunidades y fortalezas para su negocio.

2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El término **estrategia** fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "*Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional*" (De Bordeje Morencos) o en el orden interno.

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

El concepto de **Táctica** nos lleva hacia lo que sí es directamente controlable por la empresa para apoyar la aplicación de la estrategia. Por lo tanto las tácticas están encaminadas a dirigir las áreas operativas de la organización y pueden ser aplicadas independientemente. Ver la **Figura 1: LA EMPRESA** (Paz, 1984).

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. "*La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa*" (Londoño, 1995, pág. 52). Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Arnoldo Hax (Hax, 1993, pág. 25) define la **Estrategia Organizacional** como:

FIGURA 1 La Empresa

PROPÓSITO: La creación de un cliente y su conservación.

MISIÓN = ¿Cuál es su negocio? (su objetivo principal)

ESTRATEGIA: "es el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver un conflicto" (General Beaufre).

La esencia radica en la oposición de dos voluntades (de la gerencia de la empresa y el cliente de gerencias de empresas competidoras o de gerencia frente a gobierno); es un arte que permite, independientemente de toda técnica, dominar los problemas que plantea en sí todo conflicto (por la creación de un cliente), para permitir precisamente emplear la fuerza (las unidades de vendedores, las técnicas, las tácticas) con la máxima eficiencia.

TÁCTICA: "es claramente el arte de emplear las armas en el combate para conseguir su mejor rendimiento" (General Beaufre).

En el campo empresarial, el combate es la lucha por el mercado y las armas son: los precios, los plazos de pago, la calidad, la innovación, el servicio, los tiempos de entrega, la publicidad, etc.

El propósito y la misión de la empresa nos definen su política, la estrategia es la aplicación de dicha política en el entorno y las tácticas son los medios de aplicación de la estrategia.

- *Un patrón de decisiones* coherente, unificador e integrador;
- *Determina y revela el propósito* organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
- *Selecciona los negocios* de la organización o aquellos en que va a estar;
- *Intenta lograr una ventaja sostenible* a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización;
- *Abarca todos los niveles jerárquicos* de la firma (corporativo, de negocios y funcional); y
- *Define la naturaleza de las contribuciones*, económicas y no económicas, que se propone hacer a sus grupos asociados.

3. GERENCIA ESTRATÉGICA

Los Gerentes están limitados por factores internos y externos a la organización. Llamamos a los internos, cultura organizacional; los externos son el entorno o ambiente.

Para llevar a cabo una estrategia son necesarias las personas, evidencia que en los años 80's dió origen al paradigma de la cultura organizacional. Una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento.

El concepto de LA GERENCIA INTEGRAL (**Figura 2**), que considera a la estrategia en conjunto con la organización y su cultura, fue introducido por Jean-Paul Sallenave en el libro (Sallenave, 1994, pág. 4) que lleva ese nombre.

"La **Gerencia Integral** es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una

- La **Estrategia**: Para saber a dónde vamos y como lograrlo.
- La **Organización**: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La **Cultura**: Para dinamizar la organización y animar a su gente"

FIGURA 2



La gerencia estratégica tiene como función: «...orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productosmercados» (Lambin, 1994, pág. 8). La cartera de productosmercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

4. CARACTERÍSTICAS DE LOS DISEÑOS ESTRATÉGICOS (Palma Le Blanc, 1993, pág. 84)

- **Alcance (ámbito)**, la estrategia especifica interacciones presentes y planeadas entre la organización y su entorno.
- **Asignación de recursos**, proyectada por la organización. Es factible alcanzar resultados competitivos aún en situaciones de escasez de recursos, no necesariamente la guerra es ganada por quien posee más medios, sino por quien los dispone en un ordenamiento más inteligente.

- **Ventajas competitivas**, que resultan del alcance y asignación de los recursos.
- **Sinergia**, que se espera resulte de las decisiones de alcance, asignación de recursos y las ventajas competitivas.

5. ACCIONES ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias (Robbins, 1987, pág. 145):

Estabilidad. Una estrategia de estabilidad se identifica porque no se presentan cambios importantes o trascendentales, pero hay que tener cuidado que esta estabilidad no se convierta en estancamiento. Por ejemplo, servir a los mismos clientes, ofreciendo el mismo producto o servicio, pero manteniendo y sosteniendo la participación en el mercado. Una administración debe buscar la estabilidad cuando se considera que el desempeño de una organización es positiva y posee un ambiente inalterable.

Crecimiento. Esta estrategia fue la preferida por los norteamericanos, *¡entre más grande mejor!* era su tendencia. Crecimiento es aumentar el nivel de las operaciones de la organización, esto incluye una mayor participación en el mercado, una mayor inversión, más personal, más intereses, para lograr esto se necesita hacer una expansión directa o una fusión con otras firmas. Se encuentra otra alternativa de crecimiento, como es la diversificación, esta puede ser estrecha o amplia. *"Si bien el crecimiento puede ser el resultado admirable de otras iniciativas, la búsqueda del crecimiento per se es un error estratégico grave; es la razón principal por la cual muchas corporaciones estadounidenses han perdido su enfoque"* (Ries, 1996, pág. 1).

Contracción. Anteriormente esta palabra era empresarialmente considerada como derrota, pero los gerentes se fueron dando cuenta de que era una buena estrategia a usar por las nuevas situaciones, como la desaparición de los préstamos de bajo costo, la agresiva competencia externa que obliga a enfocarse y por la escasez de los recursos naturales y humanos baratos. Los gerentes comienzan la contracción reduciendo el tamaño o diversidad de sus operaciones, reducen el número de departamentos, productos y servicios, y el personal es despedido. Hoy manejar esta baja es mucho más importante y difícil que manejar el crecimiento.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades.

Combinación. Esta combinación se presenta como la aplicación de varias estrategias al mismo tiempo redundante en diferentes áreas de la organización o el uso de dos o más con el tiempo.

6. EL CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (Londoño, 1995, pág. 29).

Se entiende por **Planeación Estratégica** aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica.

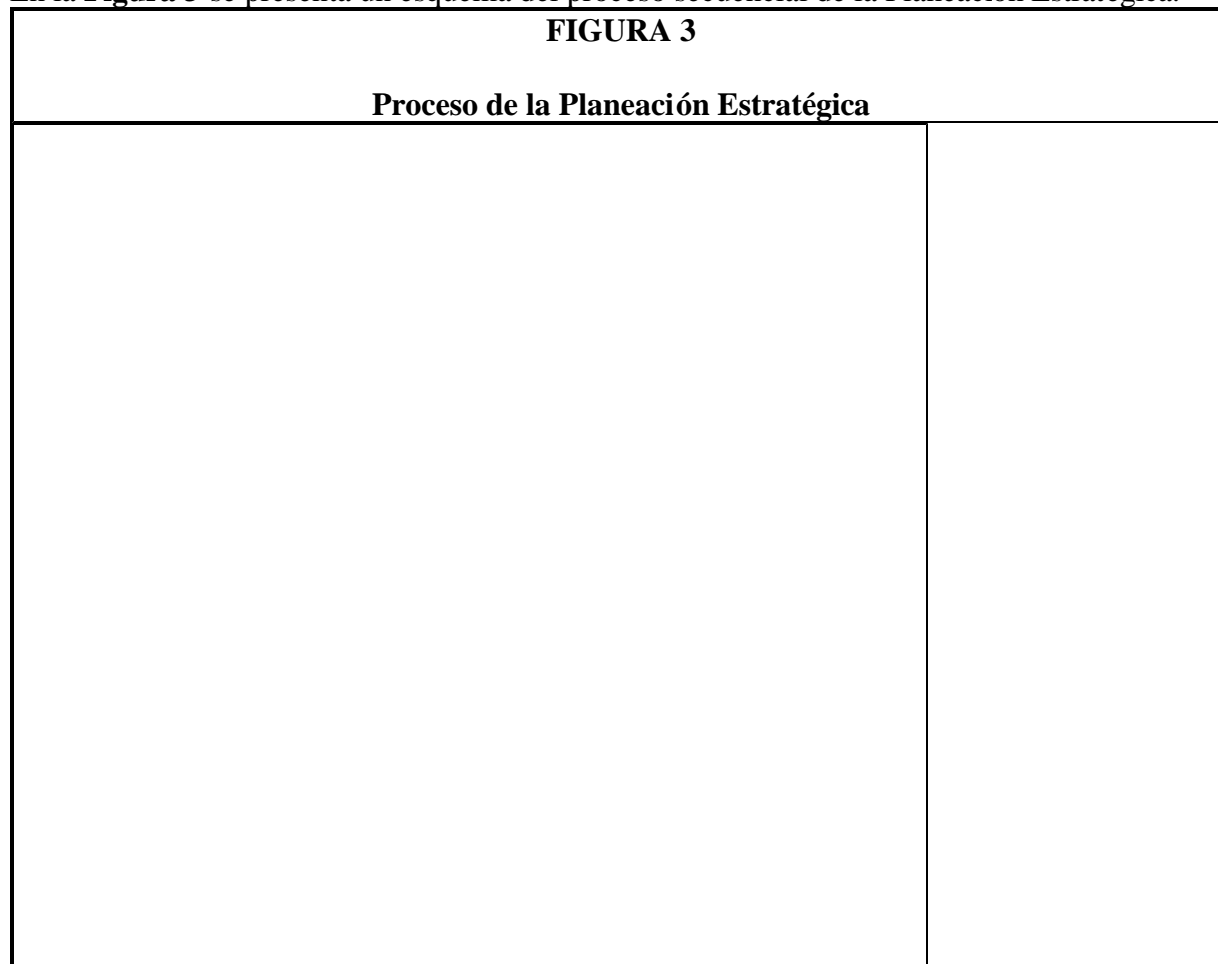
Robert Cope (Cope, 1991, pág. 29) concibe la Planeación Estratégica como una "*exploración en busca de dirección para toda la empresa*". Esta planeación enfatiza la necesidad e importancia de proponer rutas al desempeño organizacional bajo esquemas de competitividad que superen los esfuerzos y acciones de los otros participantes en el mercado; en ese sentido, esta modalidad de la planeación establece diferencias significativas con los otros tipos de planes a cargo de los otros niveles administrativos.

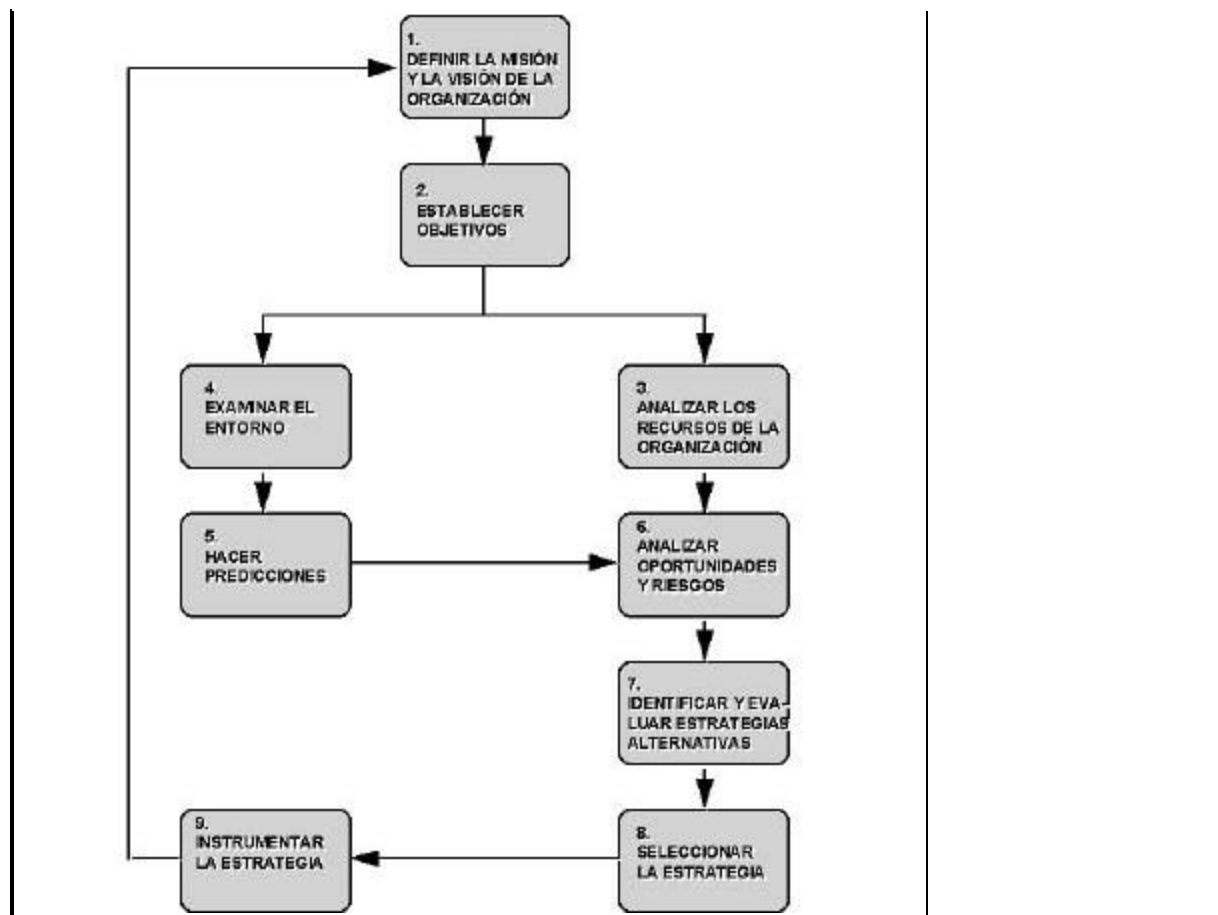
Enrique Ogliastri define la Planeación Estratégica como (Ogliastri, 1994, pág. 31) "*nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa ... y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo*".

7. PROCESO DE LA PLANEACIÓN

ESTRATÉGICA (Robbins, 1987, pág. 140-145; Pérez Llanes, 1996, pág. 68-73).

En la **Figura 3** se presenta un esquema del proceso secuencial de la Planeación Estratégica.



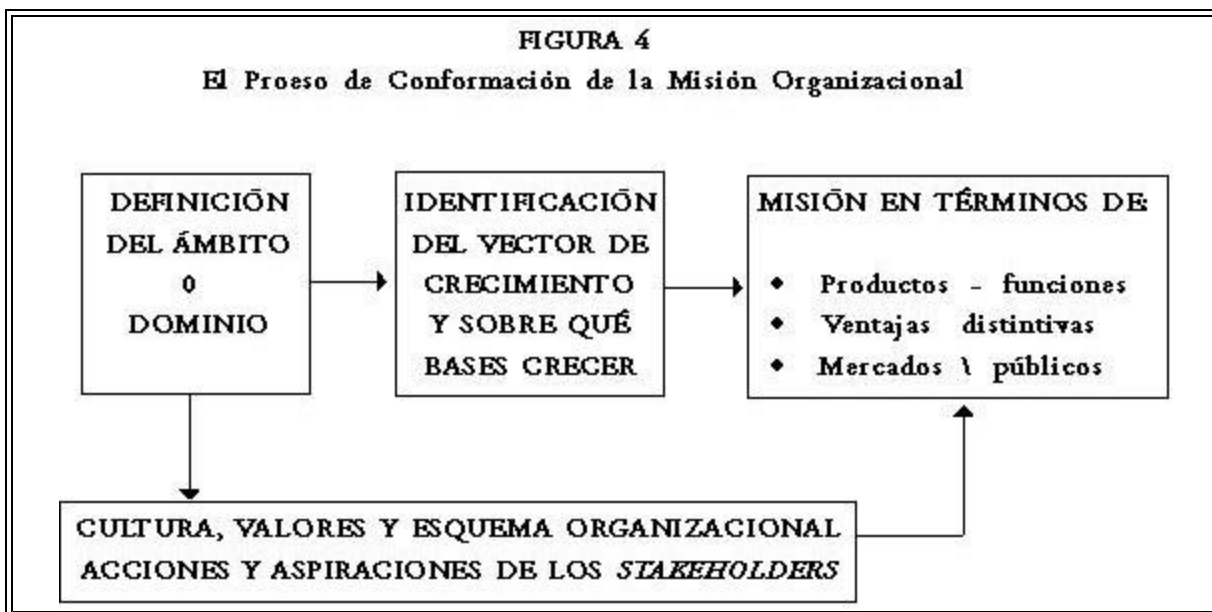


1. Definir la Misión y la Visión de la Organización. Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

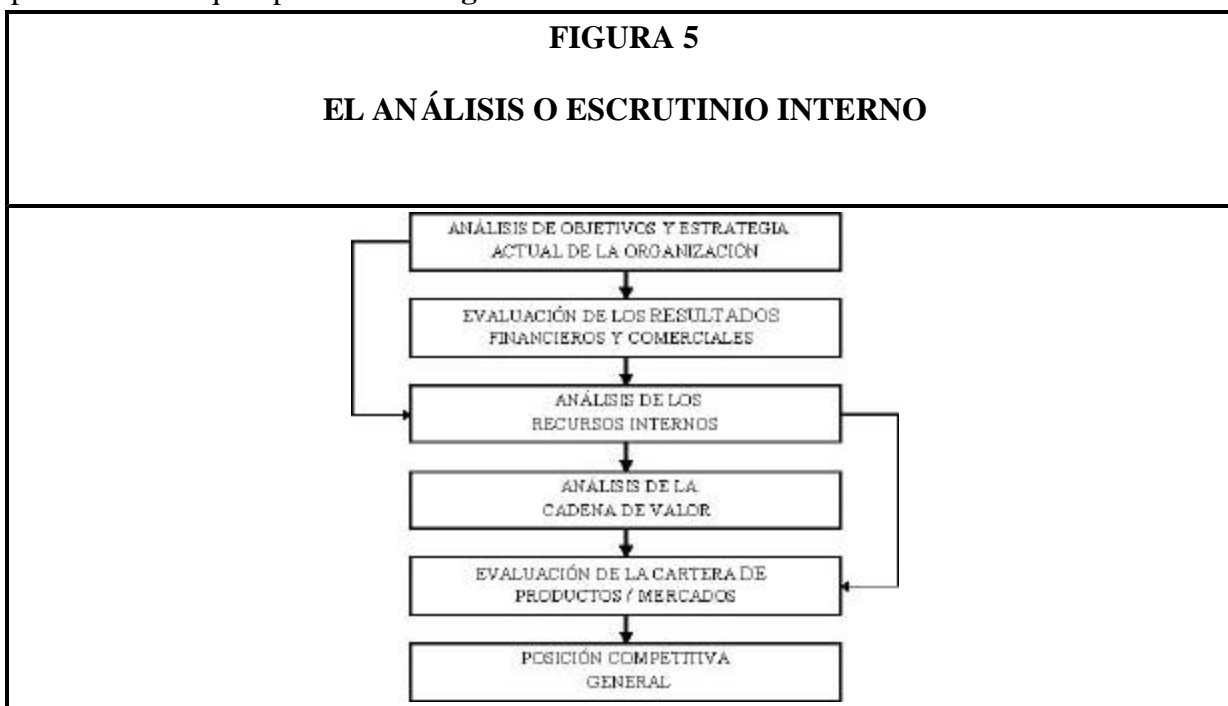
Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas colombianas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto (Menguzzato, 1991, pág. 231-232), plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión (Ver: **Figura 4**) y de la visión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

2. Establecer Objetivos. Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. «La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos» para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

3. Analizar los Recursos de la Organización. Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos: humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una organización sea capaz de saber cuales recursos posee, en qué medidas y cómo los usa. El hacer está limitado por el poder hacer. Es por eso que se deben analizar cada uno de los recursos reales de la organización. Al analizar los recursos de la organización se debe especificar cuales son las ventajas comparativas (el tener los recursos) y las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnología) presentes y futuras. Al evaluar los recursos también se deben analizar las debilidades, pues el conocer los puntos débiles ayudará a mejorarlos o por lo menos a evitarlos.



Hay varios caminos para conducir el análisis de la situación interna, uno de ellos es el procedimiento que aparece en la **Figura 5**.



Este procedimiento destaca cuatro elementos principales:

- **Análisis financiero.** La base informativa (cantidad, tipo y calidad de la información) debe conducir a hacer énfasis en el saneamiento financiero de la empresa.

- **Análisis de situación interna.** Puede hacerse indistintamente empleando el enfoque de recursos (comerciales, técnicos, gerenciales, financieros, humanos y estructurales) o la cadena de valor (actividades básicas en la generación de valor como son: logística de entrada y calidad, las operaciones, marketing y ventas, servicio posventa y actividades de apoyo a la generación de valor, a saber, infraestructura gerencial, sistema de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento). Por su sencillez el primero ofrece elementos para una apreciación inicial, que puede ser desarrollada luego con más profundidad para la búsqueda de ventajas competitivas usando la cadena de valor. El análisis efectivo de la situación interna requiere de una cuidadosa evaluación del **aspecto humano de la organización**, entendido este en su diversidad de estilos de dirección, formas y procesos de solución de conflictos, tipo de cultura y subculturas prevalecientes, sistemas de recompensa, comunicaciones formales e informales, etc.

- **Análisis de cartera de los productos mercados.** Como uno de los estudios finales, supone un nivel de integración de elementos procedentes tanto del análisis interno como externo, y con ello se convierte en un medio adecuado para encauzar el proceso de asignación de recursos. Este enfoque recibió gran atención en los años ochenta, con el desarrollo de los enfoques matriciales del Boston Consulting Group (BCG, 1988), la Consultora McKinsey y el Grupo de Consultoría Tecnológica Arthur D'Little. Todos estos métodos buscan establecer con base en el ciclo de vida de los productos y la tecnología, el crecimiento de las ventas y los mercados, su potencial de rentabilidad y de crecimiento, la fortaleza de negocios y productos respecto al atractivo del mercado. En concordancia con ésto se adoptaría un rumbo inversionista o una estrategia particular.

- **Análisis de la posición competitiva general.** Busca una comparación de la organización respecto a sus competidores en los factores claves del éxito en el sector, como la vía más idónea para desarrollar ventajas competitivas defendibles.

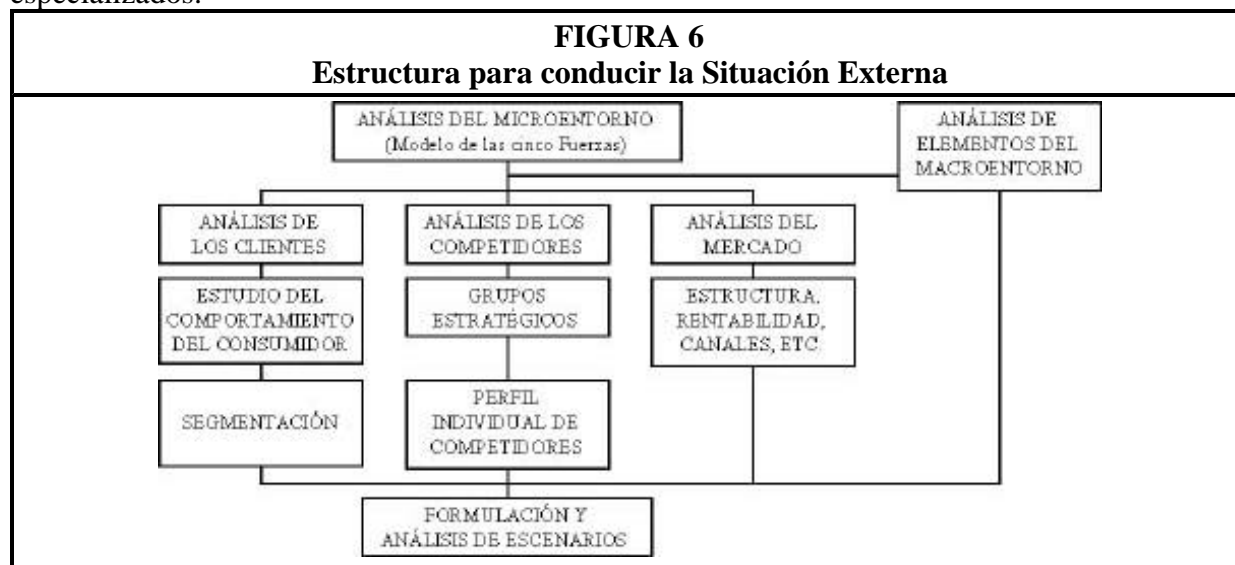
4. Examinar el Entorno. La gerencia necesita saber cómo se relaciona la organización con su ambiente, ayudándose con la teoría de sistemas debe saber en qué la afectan los cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales; cómo un cambio de tecnología o un cambio de gustos pueden influenciar a la empresa. Como ejemplo citemos el método de análisis de la General Electric. Ellos dividen su análisis ambiental en tres medios: (1) Provisiones Sectoriales, (2) Análisis cruzado de impacto y (3) Diseño de Escenarios. Primero se analizan los sectores individualmente, a esto sigue un análisis donde se cruzan los impactos que cada sector pueda ocasionar a la organización; por último, por medio de las probabilidades se elaboran escenarios distintos dependiendo de la potencialidad de ocurrencia de cada impacto.

El modelo que propone la **Figura 6** enfatiza la necesidad de examinar primeramente, el llamado ámbito de tarea o de sector industrial (clientes, competidores, suministradores, substitutos y entrantes potenciales). La comprensión de la dinámica general del sector y su etapa de desarrollo, son importantes como elementos contextuales para definir las oportunidades de negocios y las amenazas.

La gerencia necesita saber como se relaciona la organización con su ambiente, ayudándose con la teoría de sistemas debe saber en que la afectan los

cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales; cómo un cambio de tecnología o un cambio de gustos pueden influenciar a la empresa.

La experiencia empresarial aconseja profundizar posteriormente en tres direcciones: los clientes, los competidores y la estructura de mercado. Para ello los estudios de demanda (cuantificación) y los de comportamiento del consumidor (aspectos cualitativos) son una responsabilidad principal del área de mercadeo, de igual modo que lo es la obtención de información sobre los canales de distribución y comercialización. El resto de los análisis incumbe más a la alta gerencia, sobre todo los estudios de los competidores y el establecimiento del perfil estratégico de éstos. La herramienta de diagnóstico «grupos estratégicos» es de ayuda en la focalización del esfuerzo competitivo de la empresa. Los análisis de escenarios son más convenientes organizarlos con la ayuda de consultores externos especializados.



5. Hacer Predicciones. Aquí se analizan datos del punto anterior, así como factores internos. Se hacen predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros. Se toman en consideración factores como el recurso humano, las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos, los requerimientos de capital. etc. El poder tener predicciones exactas de factores internos o externos es una manera de aventajar a la competencia. Esto no es fácil, clara evidencia es el hecho de que casi nunca el gobierno acierta en sus predicciones sobre factores como la inflación, a pesar de dedicarle sumas millonarias a dichos estudios. Es por esto que dichas predicciones son útiles hasta cierto punto, y se deben usar con cautela, y basarse en ellas para ver tendencias, patrones o predecir posibles recesiones o caídas de mercado.

6. Analizar Oportunidades y Riesgos. El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales los gerentes pueden estudiar las posibles oportunidades o los posibles riesgos. Un mismo ambiente puede ser la oportunidad para una organización y una amenaza para otra en la misma industria, debido a recursos diferentes. Una vez identificados los riesgos y las oportunidades, se deben buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación: podemos seguir como estábamos, cambiar o consolidarnos para fortalecernos.

En este punto se abordan los principales enfoques, métodos y técnicas que se usan en el

mundo, para desarrollar el análisis de situación (escrutinio externo e interno) y se propone un modelo integrado y comprensible, para su realización. Este modelo incluye los enfoques de Porter, la Escuela francesa de la prospectiva y la Escuela norteamericana del marketing (Day, Kotler, Lambin, Aaker, etcétera).

Por el análisis de situación ha de entenderse el estudio que las organizaciones dirigidas estratégicamente, realizan previo al trazado de sus objetivos, estrategias y planes. Este análisis, se puede clasificar en escrutinio interno cuando se refiere a conocer e inventariar sus recursos, sus puntos débiles y sus fortalezas; es un escrutinio externo cuando se enfoca hacia el ambiente en que está insertada: clientes, competidores, suministradores, tendencias del mercado y la tecnología, etc.; todo ello en busca de oportunidades, amenazas y riesgos.

7. Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas. Una vez identificada una oportunidad o amenaza, la gerencia debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación. ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado?. Sí no, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Buscamos nuevos mercados?. Sí es así, ¿Debemos incursionar en el Mercado adquiriendo otra empresa o iniciamos otra?. Tal vez debamos retraernos o consolidarnos.

8. Seleccionar una Estrategia. Utilizando el modelo de Toma de Decisiones (Paz, 1995, pág. 21-29), la gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades.

9. Instrumentar la Estrategia. Este es el último paso, y puede ser el más importante, porque la mejor estrategia puede fallar si la gerencia no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y en planes operativos a corto y largo plazo, necesarios para llevarla a cabo. Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados de implementarla, si alguien no lleva a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo.

8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA vs. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

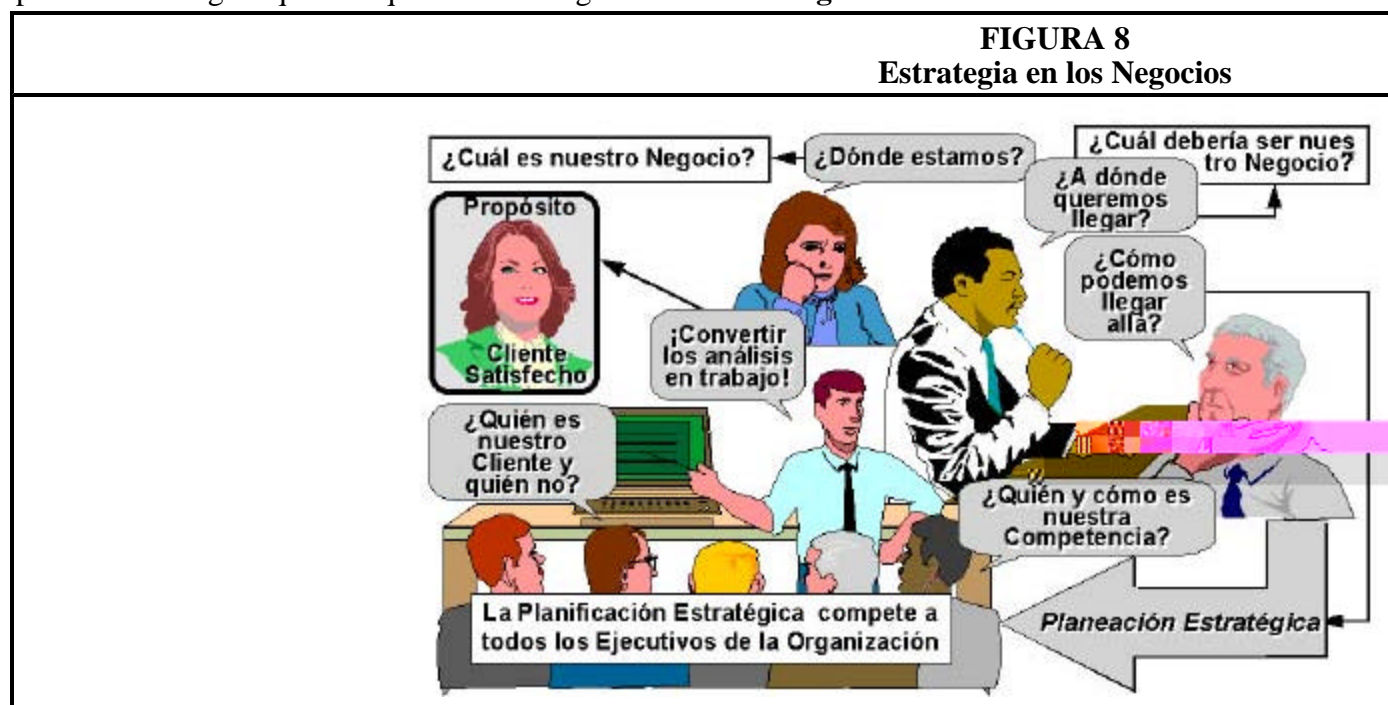
La **dirección estratégica** es aquella que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de las ventajas competitivas (Jarillo, 1991). Tanto la planeación como la dirección estratégica han sido respuestas adecuadas a momentos y entornos diferentes en el tiempo y de cierta forma son una construcción teórica continua. La **Figura 7**, muestra los principales conceptos de la dirección estratégica en comparación con la planeación estratégica.

FIGURA 7 Planeación Estratégica Vs. Dirección Estratégica (Adaptado de Manso, F., 1991, pág. 109)		
CONCEPTOS	PLANEACIÓN	DIRECCIÓN
Como sistema	Proceso estructurado de previsión	Proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista
Horizonte	Definido y a largo plazo	Cambiante, a corto, mediano y largo plazo
Elaboración y adopción de las decisiones	Centralizadas en los altos niveles de la organización y por unidades de expertos	Descentralizadas, proceso participativo e integrativo de toda la organización

Perfil del proceso directivo	Racional tecnocrático	Creativo y flexible
Estructuras Organizativas	Mecanicistas	Orgánicas
Enfoque de los cambios del entorno	Estático: los cambios son parámetros esperados	Proactivo, incorpora los cambios como oportunidades
Naturaleza de las variables	Unidireccionales: - Técnico-económicas	Multidireccionales: - Económico-tecnológicas - Socio-culturales - Político-legales

9. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL

La generación de una cultura estratégica en las organizaciones empresariales es consecuencia de la creación de una cultura de marketing; sin embargo, es una equivocación y un costoso error tratar de implantar estrategias de mercadeo sin haber inicialmente desarrollado un proceso estratégico que abarque a toda la organización. Ver **Figura 8**.



"El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de (los clientes) individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades" (Lambin, 1994, pág. 5).

Para Kenichi Ohmae, estrategias son las acciones para alcanzar las ventajas competitivas en una compañía. " Una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente" (Ohmae, 1984, pág. 96).

No obstante, como consecuencia del encerramiento por causa de la prolongada política de

substitución de importaciones del modelo cepalino, es también realidad la insuficiente experiencia de la gerencia colombiana en ambientes competitivos, por lo cual es imprescindible que en corto plazo sean capaces de asimilar una tecnología de gestión que combine y asimile de manera creativa lo mejor de las técnicas de planificación y de marketing en un mercado globalizado con los modernos enfoques financieros.

10. HERRAMIENTAS PARA LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

10.1 Matriz de Participación en el Crecimiento (Robbins, 1987, pág. 148-149)

El grupo consultivo de Boston (BCG, 1988) introdujo la idea de que los grupos o negocios de productos de la organización podrían ser representados en una matriz de dos por dos, cuyas abscisas muestran la participación en el mercado y en las ordenadas se representa el crecimiento esperado de los mercados, Ver la **Figura 9**. Esto crea cuatro grupos de negocios:

Estrellas (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

Signos de Interrogación - Dilemas - (Alto crecimiento, baja participación). Tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.

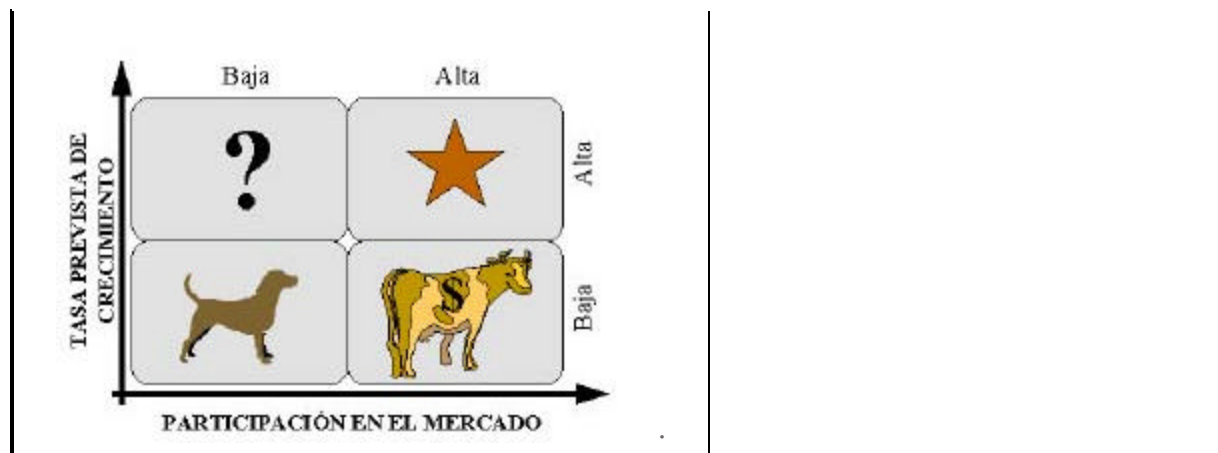
Vacas en Efectivo. (Bajo crecimiento, alta participación). Los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado

Perros. (Bajo crecimiento, baja participación). Esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

La generación de una cultura estratégica en las organizaciones empresariales es consecuencia de la creación de una cultura de marketing; sin embargo, es una equivocación y un costoso error tratar de implantar estrategias de mercadeo sin haber inicialmente desarrollado un proceso estratégico que abarque a toda la organización.

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantiene una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, sólo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

FIGURA 9 Matriz de Participación en el Crecimiento (BCG, 1988)	



Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia sólo quiere tener algunos para no especular. Los perros no generan problemas estratégicos: deben ser vendidos.

La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. La cartera de productos mercados puede tener un número abrumador de «dilemas» (productos de alto atractivo de mercado, pero a un bajo potencial competitivo) y «perros pobres» (productos de escaso o nulo atractivo comercial y muy débil potencial competitivo). De igual forma se puede apreciar la carencia de «generadores de efectivo» (productos de fuerza competitiva hoy, pero de bajo atractivo comercial para el futuro) y «estrellas» (productos de gran atractivo comercial y potencial competitivo pero que requieren de fuertes inversiones para seguir creciendo).

La nueva matriz BCG parte de tres supuestos: (1) una compañía tiene que alcanzar una ventaja competitiva para ser rentable; (2) el número de maneras con las que se puede obtener ventajas y el tamaño potencial de la ventaja varía entre industrias, y (3) las industrias evolucionan, lo que altera la magnitud y naturaleza de la ventaja. Las características fundamentales de una industria pueden determinarse al considerar el número de maneras como se puede obtener una ventaja y el tamaño de ésta.

10.2 Metodología DOFA para Propósitos de Diagnóstico

DOFA identifica una sugerencia metodológica frecuentemente empleada en procesos de diagnóstico, especialmente a nivel organizacional, por las amplias posibilidades que ofrece para generar una visión global del sistema objeto de análisis.

Se traduce como:

DOFA --> debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

Debilidad identifica actividades que inhiben o limitan el éxito del proyecto bajo discusión, implica una revisión hacia el interior del sistema buscando detectar deficiencias y falencias de operación que limiten sus posibilidades de desarrollo exitoso. Es lo contrario a **Fortaleza** que señala una actividad que se lleva a cabo en forma especialmente sólida y efectiva (eficaz y eficiente).

Oportunidades se refieren a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de

metas de la organización. Obsérvese que la oportunidad la propicia el entorno, es decir, no depende de la voluntad de la organización pero señala nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión. Las **Amenazas** o riesgos son lo contrario a Oportunidades.

10.3 Metodología HOSHIN KANRI (Bechtell, 1995)

Hoshin Kanri es un sistema gerencial, proveniente de Japón, que permite establecer, desplegar y controlar los objetivos de la alta dirección y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización, basándose en el ciclo PHVA (Planear Y Hacer Y Verificar Y Actuar).

Ho ---> Método

Shin ---> Flecha que indica dirección

Kanri ---> Planeación

HOCHIN KANRI: Metodología para establecer la dirección estratégica = Brújula Gerencial

Hoshin Kanri es, entonces, una metodología gerencial para desplegar e implementar estrategias:

- Alinea la organización con cambios del ambiente externo.
- Traduce los retos en un pequeño conjunto de brechas estratégicas que deben cerrarse.
- Moviliza a toda la organización para cerrar brechas.

11. PRÁCTICA DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno (Vélez, 1987, pág. 19).

Para obtener lo mejor de las tecnologías de la Gestión Estratégica, es necesario (Londoño, 1995, pág. 58-60):

Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso.

Convocar a todo el personal para que suministre la información.

Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.

Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).

Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.

En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados .

Para Thompson y Strickland (Thompson, 1995, pág. 3), los procesos estratégicos imponen a la gerencia la ejecución de cinco tareas:

Decidir en qué negocios estar y en concordancia formar la visión estratégica de hacia dónde debe ser conducida la empresa. Infundir sentido de propósito, proponiendo una dirección para el largo plazo y estableciendo una misión clara a conseguir.

Convertir la visión y la misión en objetivos medibles y en metas de desempeño. La visión es la proyección hacia el futuro de qué tipo de organización aspiran a construir sus directivos y trabajadores. La misión es la razón de ser, el por qué y para quién existe la organización.

Moldear la estrategia para el logro de los resultados deseados. La estrategia es moldeada porque es un proceso que requiere volver una y otra vez a analizar y evaluar varias alternativas, hacer pruebas de factibilidad, de consistencia, de concordancia y de superioridad; exige se logre una armonía entre planear y ejecutar.

Implantar eficaz y eficientemente la estrategia seleccionada.

Evaluar el desempeño, revisando los nuevos desarrollos e iniciando ajustes correctivos en la dirección a largo plazo, en los objetivos, la estrategia o la implantación, a la luz de la experiencia, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas o las nuevas oportunidades.

12. CONCLUSIONES

Ante la apertura económica, las empresas colombianas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas.

Se puede definir estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa, en el ámbito global, para alcanzar objetivos a largo plazo que le permitan mantener ventajas competitivas.

Cuando se constituye una estrategia, no se pretende tomar decisiones sobre el futuro, sino tomar las decisiones teniendo en mente el futuro.

La planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos y operativos de la empresa.

La dirección estratégica se ha introducido como un proceso, esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. La información sobre los hechos no es suficiente, es necesario que la gerencia posea una metodología administrativa, es decir, un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consciente y viable.

"El propósito y la misión de la empresa nos definen su política, la estrategia es la aplicación de dicha política en el entorno y las tácticas son los medios de aplicación de la estrategia" (Paz, 1984, p. 57).

«La planificación estratégica no sustituye, definitivamente, los hechos por los juicios, la

ciencia por la gente, o elimina los riesgos. Más bien, le permite a la Gerencia elegir los riesgos apropiados, seleccionar los cursos de acción que le permitan afrontar los cambios, y desprenderse del ayer a través de un abandono sistemático del pasado» (Drucker, 1980, pág. 25).

Ante la apertura económica, las empresas colombianas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. Developing Business Strategies, USA: Willey, 1992.

Ackford, Russel L. Planeación de empresas, México D.F.: Editorial Limusa, 1982.

B.C.G. (Grupo Consultivo de Boston): Los mecanismos fundamentales de la competitividad, Barcelona: EADAGestión, 1988.

Bechtell, Michele L. The Management Compass, New York: AMA Membership Publications Division, 1995.

Cope, Robert. El plan estratégico, Bogotá: Serie Empresarial LEGIS, 1991.

David, Fred R. La gerencia estratégica, Bogotá: Legis Editores S.A., 1988.

De Bordeje Morencos, Fernando. Diccionario militar estratégico y político, Madrid: Editorial San Martín.

Drucker, Peter F. Dirección dinámica de empresas, New Jersey: International Business Institute Inc., 1980.

Gómez-Pallete, Felipe y otros. Estrategia empresarial ante el caos, Madrid, Editorial Rialp S.A., 1993.

Hamermesh, Richard G. Planeación estratégica, México D.F.: Editorial Limusa, 1994.

Hax, Arnoldo C. y Nicolás S., Hajluf. Strategic Management: An Integrative Perspective, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

_____. Gestión de empresa con una visión estratégica, Santiago de Chile: Ediciones Dolmen, 1993.

Heller, Robert. Las grandes decisiones de los grandes empresarios, México D.F.: Editorial Grijalbo, 1991.

Hill, Charles W. L. y Gareth R. Jones. Administración estratégica: Un Enfoque Integrado, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1996.

Jarillo, José Carlos y otro. Estrategia internacional, McGraw -Hill, 1991.

Lambin, Jean-Jackes. Marketing estratégico, Madrid: McGraw-Hill, 2ª Ed., 1994.

Londoño Ch., Carlos E. ¿El ocaso de la planeación estratégica?, Medellín: Revista Universidad Eafit, N° 97, 1995, Págs. 51-61.

Manso, F. Curso de dirección estratégica comercial, Madrid: ESIC, 1991.

McNichols, Thomas J. Política empresarial con análisis de casos, México D.F.: McGraw-Hill, 1979.

Menguzzato, M. y J.J Renau. La dirección estratégica de la empresa, España: Ariel, 1991.

Mintzberg y otros, The Strategy Process, New Jersey: Prentice Hall, Collegiate Edition, 1995.

Monitor, Resumen Ejecutivo del, Creando la ventaja competitiva de Colombia, Medellín: Cámara de Comercio de Medellín, 1994.

Montgomery, Cynthia A. y Michael E. Porter, Strategy: Seeking a Securing Competitive Advantage, Boston: The Harvard Business Review Book Series, 1991.

Morrissey, George L. Planeación estratégica construya los cimientos de su planeación, México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

Naisbitt, J. y P. Aburdene, Megatrends 2000: The New Directions for the 1990's, New York: 1990.

Ogliastri, Enrique. Manual de planeación estratégica, Santafé de Bogotá: TM Editores, Ediciones Uniandes, 1994.

Ohmae, Kenichi. La mente del estratega, México D.F.: McGraw-Hill, Editorial Calypso, 1984.

Palma Le Blanc, Arturo. Dirección de organizaciones, Santiago de Chile: Ediciones Dolmen, 1993.

Paz P., Jorge Ignacio. Análisis y solución de problemas, Medellín: Revista Universidad Eafit, N° 100, 1995, Págs. 21-29.

_____. La estrategia y la táctica en la dirección de empresas, Medellín: Revista Sociedad Antioqueña de Ingenieros, Vol. 1, N° 5, 1984, Págs. 55-68.

_____. En Colombia estamos en guerra, Medellín: Revista Universidad Eafit, N° 104, 1996, Págs. 51-65.

Pérez Llanes, Roberto. Dirección estratégica: La experiencia en la empresa cubana, La Habana: Economía y Desarrollo, Vol. 119, N°1, 1996, Págs. 57-82

Porter, Michael. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York: Free Press, 1980.

Ries, Al. Enfoque. México D.F.: McGraw-Hill, 1996.

Robbins, Stephen P. Administración teoría y práctica, México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1987.

Sallenave, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

_____. La gerencia integral, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.

Serna Gómez, Humberto. Planeación y gestión estratégica, Bogotá D.C.: RAM Editores, 1996.

Steiner, George A. Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber, México D.F.: CECSA, 1985.

Thompson, A.A. y Strickland, A.J. Strategic management: concepts & cases, Irwin: Eighth Editions, 1995.

Vélez V., Raúl. Veinte guías para la práctica de la planeación estratégica, Medellín: Revista Universidad Eafit, N° 68, 1987, Págs. 17-27.

Notas

(1) Citado por Piedrahita E., Francisco. Creando la ventaja competitiva de Colombia, Resumen Ejecutivo del Informe Monitor, Medellín: Cámara de Comercio de Medellín, 1994, Pág. 1. [Retornar](#)

Retornar al [Contenido de la Revista EAFIT - 105](#)

Retornar a la página principal de [Revista EAFIT - 105](#)

Retornar a la página principal de [EAFIT](#)