

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Una *buena dirección* debe estar íntimamente ligada al nivel de eficiencia con la que directivos o gerentes, desarrollan y ponen en práctica sus estrategias. Los gerentes no pueden ser buenos directivos si sus estrategias son buenas, pero no pueden ser aplicadas; una implantación frágil no permite que la empresa sea explotada en su verdadera dimensión. Del mismo modo, una estrategia deficiente muy bien ejecutada tampoco podrá indicar si un gerente es bueno o malo. Sin embargo si una excelente estrategia es aplicada fuertemente, los resultados son exitosos. Por consiguiente, si una organización está bien dirigida es porque se ha formulado una estrategia combinada y adecuada, que ha sido puesta en práctica. Cuanto mejor esté ideada la estrategia de una organización, y cuanto más impecable sea su ejecución, mayor será la oportunidad que la empresa se convierta en líder. A pesar de esto, la implantación de una buena estrategia y su excelente ejecución no aseguran el éxito. En algunos casos organizaciones bien dirigidas pueden fracasar porque exceden la capacidad de reacción o de dirección de la empresa.

Por otro lado la deficiencia tampoco puede continuarse año tras año, echando la culpa a la “mala suerte”. Es responsabilidad de la dirección ajustarse a las condiciones negativas creando defensas estratégicas y enfoques gerenciales que puedan vencer a la adversidad. Consecuentemente “la esencia de la formulación de una buena estrategia es construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado éxito, a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos”⁴

⁴ **Thompson, Arthur A.** *Dirección y Administración Estratégicas.* México : Irwin, 1995. p.3

Según Thompson y Strickland, hay cinco componentes que relacionados entre sí, permiten que los directivos puedan formular estrategias :

“Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización. Con esto lo que se quiere es dar a la organización una finalidad, una dirección a largo plazo y establecer una misión.

Transformar la misión en objetivos específicos da resultado

Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado

Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz

Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.”⁵

Estos cinco componentes son los que definen a la “dirección estratégica”. Una misión bien analizada logra que la empresa esté preparada para afrontar el futuro; ella establece su dirección a largo plazo y define una posición específica. Este es el principio de una dirección estratégica. Igualmente los objetivos sirven como guías que ayudan a continuar y vigilar el rendimiento y avance de una organización.

2.1 Desarrollo de una visión y de una misión

Lo primero que debemos hacer para saber cuál es el camino de nuestra empresa, es preguntarnos cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser. La respuesta debe ser pensada y desarrollada con mucho detenimiento, porque lo primero que hay que diseñar es una

⁵ **Thompson, Arthur A.** *Dirección y Administración Estratégicas.* México : Irwin, 1995. p.3

dirección significativa que la organización debe seguir y establecer una fuerte identidad organizativa. Generalmente, la visión que tiene la dirección del futuro de la organización es la misión. La aceptación de la misión entonces va a determinar la evolución y los perfiles futuros de la organización: quiénes somos, qué hacemos y adónde queremos llegar. En resumen, son las intenciones que la organización tiene para determinar una posición empresarial.

“La palabra visión evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúan en el panorama social al lado de los locos.

Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una “visión”.⁶ Al margen de que se le denomine visión, meta general, misión o agenda, o propósito fundamental, o cualquier otro término semejante, los líderes eficaces admiten su importancia. Todo lo que un líder hace debe concordar con su visión y tiene que apoyarla. La función fundamental de un líder es formular una visión para la organización y comunicarles ésta a los seguidores.

Locke, cita a varios autores que tratan de definir sobre la visión, y quienes manifiestan: “¿Qué es exactamente la visión? Kouzer y Posner la definen como una *imagen ideal y única del futuro* (1987, pág. 85). Hickman y Silva la describen como *excursión mental de lo conocido a lo desconocido, que crea el futuro* mediante el montaje de los hechos, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales (1984, pág. 1521).

⁶ Sallenave, Jean-Paul. *La Gerencia Integral*. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p.183

Pero Bennis y Nanus al parecer reflejan mejor el sentido del término visión con sus palabras : Para elegir una dirección, es necesario ante todo que el líder haya elaborado una imagen mental del estado futuro posible y deseable de la organización. Esta imagen, que denominaremos visión, puede ser tan imprecisa como un sueño o tan exacta como una meta o el enunciado de una misión. El hecho fundamental es que una visión estructura una imagen de un futuro realista, verosímil y atractivo de la organización, una condición que en ciertos aspectos importantes es mejor que lo que ahora existe. Una visión es una meta atractiva (1985, pág.89)".⁷

“La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa : hacer que la visión se convierta en realidad.

Cuando una empresa formula su visión, no trata de hacer la publicidad de sus productos; tampoco les dirige un discurso filosófico a los accionistas sino que aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define su negocio en todas sus dimensiones. No se debe confundir la misión con la responsabilidad social de la empresa”.⁸

2.2. Elaboración de una visión estratégica

Alcanzar una visión exige planificación. Una visión estratégica es un plan general para alcanzar una meta general. Es el “impulso estratégico” de una organización y representa una meta medianamente amplia y estable.

⁷ Locke, Edwin A. *Sea un Gran Líder*. Buenos Aires : Javier Vergara Editor, S.A., 1980. p.96

⁸ Sallenave, Jean-Paul. *La Gerencia Integral*. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p. 184

2.3 Determinación de objetivos

“El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización”.⁹

Establecer objetivos implica reto, la decisión de tener resultados que van a requerir de esfuerzos conjuntos y disciplinados. Acortar el resultado real y el deseo lleva a la organización a ser más creativa, a mejorar su resultado financiero y a mejorar su posición como empresa; a emprender acciones específicas de acuerdo a sus intenciones. Establecer objetivos agresivos pero viable ayuda a proteger a la organización contra las desviaciones, la confusión interna, lo primero que se debe hacer y lo que se quiere lograr.

“Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo empujan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar la fortaleza y resultado de la organización”¹⁰

Todos los gerentes y directivos deben establecer objetivos. Todas las dependencias de una organización requieren de objetivos claros, que puedan medir los resultados y que estén contribuyendo al desarrollo de los objetivos propuestos. Estos objetivos se separan a nivel de toda la organización, en metas específicas para cada dependencia. Cada parte

⁹ Thompson, Arthur A. *Dirección y Administración Estratégicas. México : Irwing, 1995. p.4*

¹⁰ Thompson, Arthur A. *Dirección y Administración Estratégicas. México : Irwing, 1995. p.4*

involucrada se esfuerza para lograrlas, conduciéndolos en la dirección proyectada. Para lograr un buen resultado se requieren dos tipos de patrones de resultados: los objetivos financieros y los objetivos estratégicos.

2.4 Objetivos

2.4.1 Financieros

Son necesarios porque conservan la viabilidad y bienestar de la empresa. El resultado financiero debe ser aceptable.

En el caso de unidades de información, éstas no pueden tener resultados financieros tangibles debido a que siempre tienen un balance en contra, mayores egresos que ingresos; no es posible medir el costo o rentabilidad de una información específica utilizada en un determinado contexto o persona.

2.4.2 Estratégicos

Son necesarios para proporcionar una dirección consistente que pueda fortalecer a la empresa. Estos objetivos se relacionan más directamente con la situación de competencia del mercado, e incluyen patrones de resultado, como crecer con más rapidez que el promedio y aumentar la participación en el mercado, que en este caso serían los usuarios. Superar a otros centros por medio de la calidad en la información y en los servicios al usuario. Lograr costos menores para los mismos y mejorar la imagen de la institución. Ser líderes y obtener una posición más sólida en el medio desarrollando oportunidades atractivas de crecimiento.

Los objetivos estratégicos definen con claridad que la dirección no sólo debe tener un

buen resultado financiero, sino que también debe fortalecer la posición competitiva y empresarial de la organización a largo plazo.

2.5 Concepto de estrategia

La estrategia, concepto básico e íntimamente ligado al proceso de dirección estratégica, es a la vez un término polémico. En efecto, su adecuada definición ha motivado grandes debates que no vienen sino a simbolizar la juventud de su estudio.

Podemos hablar sin embargo -en el caso de empresas que parecen impotentes frente a la competencia- que se pueden dar dos tipos de estrategias: “una de concentración y otra que podemos denominar de eficiencia. La primera trata de reescribir las reglas del juego, introduciendo cambios estructurales en el sector de modo que sea posible la obtención de ventajas competitivas sostenibles, favoreciendo así la concentración del mismo.

Cuando se llega a la conclusión de que ello no es posible, porque se observa que cualquier mejora a introducir no es defendible frente a la competencia, hay que optar por la estrategia de eficiencia. Esta consiste, en primer lugar, en no cometer *errores estratégicos*, pretendiendo introducir ventajas competitivas no sostenibles”.¹¹

“Por bien elaborada que sea, toda estrategia es, en fin de cuentas, una apuesta sobre el futuro. Las acciones planificadas serán eficaces solamente si el entorno evoluciona en la forma prevista. Y, ¿cómo prever la evolución del entorno en todas sus dimensiones: social, económica, legal, tecnológica, política?

¹¹ Jarillo, José Carlos. *Dirección Estratégica. México : McGraw-Hill, 1991. p. 150*

Las técnicas de previsión siguen dos procesos intelectuales posibles: la preferencia y la prospectiva. En un enfoque de preferencia se afirma que el futuro es la continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado. Se perciben los acontecimientos como pertenecientes a una cadena continua de la cual el presente no es sino un eslabón. Las técnicas de suavización de series temporales ilustran el enfoque de preferencia (graf. 1).

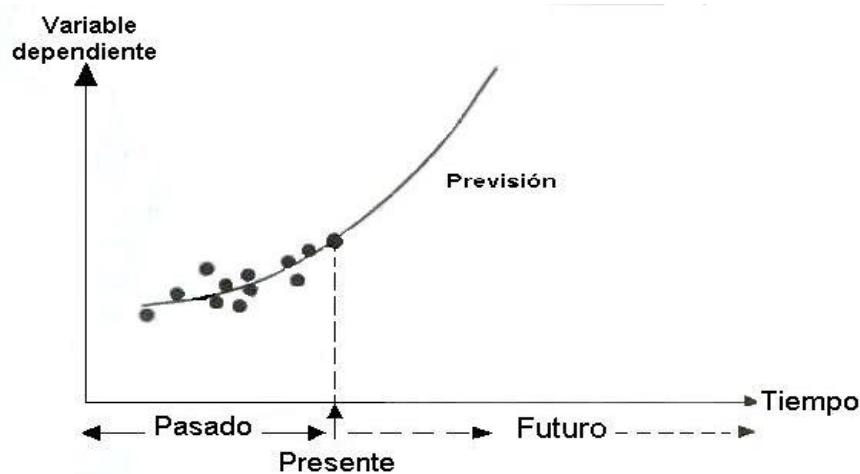
No obstante, todos sabemos que el futuro es incierto. Algunos acontecimientos son más probables que otros. La noción de probabilidad puede introducirse en la previsión, de dos maneras: asignando a los acontecimientos probabilidades de transición (análisis markoviano), es decir, incorporando la noción de la probabilidad al enfoque de preferencia.

El enfoque de prospectiva se opone al de preferencia. En aquél se otorga preeminencia a lo incierto. El futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. Existen discontinuidades”.¹²

¹² Sallenave, Jean-Paul. *La Gerencia Integral*. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p.193-194

Gráfico N° 1

PLANTEAMIENTO DE PROFERENCIA*



*PROFERENCIA: El futuro es la continuación del presente, que a su vez, es la prolongación del pasado.

2.6 Formulación de una estrategia

El concepto de estrategia ha sido usado y abusado abundantemente en los últimos años. Son tantas las definiciones que se han dado y, en la mayoría de los casos, tan poco operativas, que no es conveniente perder el tiempo en describirla. Según Jarillo “... es el modo como la empresa pretende ganar dinero a largo plazo...”¹³ evidentemente puede conseguirse siempre y cuando aprovechemos los errores de la competencia estén activos o no. Jarillo considera por eso a la estrategia competitiva “... como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible ...”¹⁴

¹³ Jarillo, José Carlos. *Dirección Estratégica. México : McGraw-Hill, 1991. p.35*

¹⁴ Ídem

Lograr una ventaja competitiva no es fácil porque debe mantener beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y éstos también están a la búsqueda de su ventaja competitiva. Esto obviamente sucede siempre y cuando el sector es favorable y cada uno de los competidores tienen un espacio para él solo que permite el ingreso de otro, algo difícil de conseguir.

“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.”¹⁵

“Silenciosamente y con un mínimo de discusión, las principales compañías japonesas están adoptando nuevas estrategias mercantiles. Tienen una teoría radicalmente nueva - realmente una herejía- según la cual, realizar en el Japón trabajo manual de manufactura constituye una asignación totalmente equivocada de recursos y debilita tanto a la compañía como a la economía nacional. Otra teoría suya igualmente nueva e igualmente radical es que en el mundo desarrollado el liderazgo ya no descansa en el control financiero ni en las tradicionales ventajas de costos, sino en el control del poder intelectual. Estas compañías están reestructurando rápidamente su organización sobre el supuesto de que la ganadora en una economía mundial competitiva será la empresa que acorte más eficazmente la vida útil de sus productos; es decir, la que organice mejor el abandono sistemático de sus propios productos. Y se están alejando de Deming, y de la administración total de calidad para inclinarse a una administración de cero defectos, basada en principios y métodos totalmente distintos.”¹⁶

Según Thompson, en realidad “la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos.”¹⁷ El planteamiento de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados que se han planificado con relación a la situación que se mantiene y a las expectativas de la organización. Los fines son los objetivos y el medio es la estrategia para alcanzarlos.

¹⁵ Paz Parra, Jorge Ignacio. "Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana". *Revista EAFIT* 1988 (105)

¹⁶ Drucker, Peter. *Gerencia para el Futuro*. Barcelona : Grupo Editorial Norma, 1994. p.171

¹⁷ Thompson, Arthur A. *Dirección y Administración Estratégicas*. México : Irwing, 1995. p.7

Empezar a formular una estrategia se inicia con un análisis de la situación interna y externa de la empresa u organización. Cuando esto se ha realizado, el gerente ya es capaz de idear una estrategia que logre los fines perseguidos. Una vez que el estratega corporativo ha identificado las debilidades y fortalezas de la empresa o compañía, entonces ya se puede idear un plan de acción que puede considerar :

- 1) Colocar a la institución proporcionando una buena defensa contra la fuerza competitiva;
- 2) Influir en el equilibrio de fuerzas con medidas estratégicas para mejorar la posición de la institución;
- 3) Anticiparse a los cambios que se den en estas fuerzas y responder a ellos, esperando explotar el cambio seleccionando una estrategia apropiada para el nuevo equilibrio competitivo antes de que los opositores se den cuenta de lo que sucede.

La función de implantar la estrategia consiste en ver qué hace falta para lograr que funcione, la habilidad se encuentra en saber lograr los resultados. Implantar la estrategia consiste en una tarea directiva que investiga muchos asuntos internos.

Para ejecutar una estrategia, un directivo debe considerar lo siguiente:

- Crear una organización que permita conseguir que la estrategia a implantarse tenga éxito.
- Realizar presupuestos y recursos que permitan atender actividades internas cruciales para el éxito de la estrategia.
- Estimular al personal para que se involucre en los objetivos de la institución con energía, con el fin de que se adapte a las exigencias que se requieren para ejecutar con

éxito la estrategia.

- Establecer recompensas vs. el logro de los resultados obtenidos.
- Crear un entorno laboral que permita la implantación de la estrategia con éxito.
- Desarrollar un sistema de información y de realización de informes que permita verificar el avance y resultado de la estrategia.
- Crear políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la estrategia, sus mejoras y su ejecución.

El fin de la dirección se encuentra en ir ajustando las formas en que se van haciendo las cosas, a mayor ajuste mejor ejecución de la estrategia. Los ajustes más importantes se dan entre :

- estrategia y capacidad de la organización
- estrategia y estructura de recompensas
- estrategia y políticas y procedimientos internos
- estrategia y la cultura de la organización