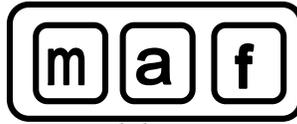


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fundada en 1995



DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CÉSAR ANTONIO GUZMÁN HERNÁNDEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

JUNIO DE 2016

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO : LICENCIADO JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN
SECRETARIA GENERAL : DOCTORA ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LICENCIADO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO CRESPÍN ELÍAS
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ
MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO
MAESTRO CARLOS ERNESTO LÓPEZ LAZO

JUNIO DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE	PAG.
Índice de Tablas y Figuras	
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....	4
1. Introducción a la Estrategia.....	4
2. Dirección Estratégica.....	7
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	14
1. Formulación de la Estrategia.....	14
2. Implementación de la Estrategia.....	26
CAPÍTULO III: DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA	34
1. Herramientas de Planeación Estratégica.....	42
CAPÍTULO IV: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES.....	53
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
Referencias.....	69

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Los Ciegos y el Elefante	14
Tabla 1. Escuelas de Pensamiento Estratégico.....	23
Figura 2. Diagrama de Desarrollo de una Estrategia Empresarial	41
Figura3. Diagrama de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	43
Figura 4. Diagrama de Sistemas en el Cuadro de Mando Integral	45
Tabla 2. Clasificación de las PYMES salvadoreñas	53

INTRODUCCIÓN

Henry Fayol ya destacaba en 1916 la importancia de conocer con anticipación algunas dificultades que las empresas pudiesen enfrentar, con la intención de escudriñar el futuro y diseñar programas de acción. A pesar de ello, fue hasta la década de los años cincuenta cuando se iniciaron los esfuerzos y la asignación de recursos dedicados a esta función empresarial. La estrategia empresarial, tal como se conoce hoy día, ha requerido el paso de diversas fases previas en las que cada vez se expandía el alcance de su visión e influencia.

Green (2008) expone que, en 1996 un estudio de la Asociación de Firmas Consultoras en Administración encontró que los ejecutivos, consultores y profesores de escuelas de negocio coinciden en que la estrategia empresarial es el asunto más importante de la administración. Todavía lo es, y nunca debería ser de otra forma. Y es debido a ello, y al impacto que la dirección estratégica tiene sobre las empresas en la consecución de sus objetivos, que se realiza el presente trabajo de graduación; el cual tiene como propósito describir el proceso de creación y ejecución de estrategias empresariales. Es necesario mencionar que este documento no plantea un caso práctico; más bien, lo que pretende es presentar las bases conceptuales que conforman la dirección estratégica.

Hay una gran posibilidad de que cuando se escucha hablar a un empresario o a un ejecutivo sobre estrategia, a lo que realmente se refieren es a un plan. Pero la estrategia

implica mucho más que una planeación. Jugar bien un juego de cartas de "Solitario" involucra un plan. Jugar bien un juego de ajedrez involucra una estrategia. Una estrategia debe implicar una planeación que está diseñada para maniobrar y superar a un competidor o para derrotar el plan de un rival. Esta debe incluir medidas que crearán situaciones ganadoras en un concurso con oponentes o en un aprieto ante fuerzas que trabajen en contra del plan.

La definición militar de estrategia involucra planear para el éxito en un ambiente hostil, y esta probablemente sea la mejor y la más corta definición de la palabra. Una verdadera estrategia de negocio, en otras palabras, es un plan que anticipa las acciones de sus competidores o la resistencia de otros.

Los mercados económicos habitualmente están sometidos a un proceso de fuerte competencia, y las empresas tienen que diseñar y aplicar un programa de actuación que les permita sobrevivir y obtener los objetivos que se plantean. De este modo, la competencia aparece como un rasgo que impulsa a las empresas a buscar un proceso de dirección adecuado.

La planeación estratégica es diferente ahora de lo que fuera en las décadas de los 1980s y 1990s. En esos años, la prioridad se encontraba en el logro de la eficacia operativa, la cual está basada en el desarrollo eficiente de los procesos que las empresas llevan a cabo (a través de métodos como reingeniería y calidad total). Ahora el énfasis se encuentra en la determinación de un rumbo único y diferenciador; es decir, en la consecución de una ventaja competitiva.

La estrategia es un factor fundamental en la configuración del futuro de las empresas, principalmente en épocas de crisis; y gracias a ella, se puede moldear el porvenir de una organización. Para ello se requiere de la toma de decisiones concretas, las cuales no estarán ausentes de riesgo, debido a que podrían no ser las más acertadas. Estas decisiones juegan un papel vital en el destino de un negocio, pudiendo establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Una empresa que no cuente con una estrategia claramente definida, difícilmente podrá conocer hacia dónde se dirige.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1. Introducción a la Estrategia

¿Qué es estrategia?

La palabra estrategia proviene del latín *strategia*, que a su vez se deriva de dos términos griegos: *stratos* (“**ejército**”) y *agein* (“**conductor**”, “**guía**”). De tal forma que, el significado primario de estrategia es **el arte de dirigir las operaciones militares**.

Este vocablo fue usado durante muchos años por el ejército con el fin de referir a los planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993).

La **estrategia militar** es una de las extensiones del accionar bélico, junto a la **táctica** (la correcta ejecución de los planes militares y las maniobras en la batalla) y la **logística** (que asegura la disponibilidad del ejército y su capacidad combativa). La estrategia se encarga del planeamiento y de la dirección de las campañas bélicas. También se ocupa del movimiento y de la disposición estratégica de las fuerzas armadas.

Lo anterior se puede confirmar con la obra **El Arte de La Guerra** de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), que está constituida por un total de trece capítulos donde se abordan cuestiones tan importantes como la estrategia ofensiva, el terreno y sus clases, el ataque de fuego, los puntos fuertes y débiles, la maniobra o la utilización de espías. Esta obra es una de las más importantes dentro del ámbito de las estrategias militares, que ha sido retomada en múltiples ocasiones por estrategas

empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. De ahí que el concepto de estrategia, también se emplea para referirse **al plan trazado para dirigir un asunto** y para designar al grupo de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se busca alcanzar un objetivo futuro.

El concepto de estrategia es originario del campo militar, y aparece en el entorno económico y académico en 1944 con la **Teoría de Juegos** de John von Neumann y Oskar Morgenstern (*Theory of Games and Economic Behavior*). En ambos casos la idea básica es la de la contienda, es decir, la actuación frente al oponente o adversario para lograr los objetivos determinados.

Hoy en día se habla de estrategia en todos los aspectos de la vida diaria: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada ámbito que se pudiese imaginar. Y es que esta palabra se ha convertido en un título de uso generalizado y casi indiscriminado, que debe adornar o formar parte de algún tema o propuesta con la única intención de darle una mejor apariencia. Basta con pensar en términos como planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, operatividad estratégica, evaluación estratégica, pensamiento estratégico, mercadeo estratégico, mapa estratégico, diagnóstico estratégico, dirección estratégica, entre otros, para evidenciar la diversidad de usos. Y es que el término *estrategia* o *estratégico* se utiliza muy frecuentemente para darle un toque más imponente a las cosas o para resaltar su importancia. De tal forma que, si algo lleva el nombre de “estratégico”, entonces se supone que es mucho más importante y que tiene una mayor relevancia que otra cosa.

Si se le pregunta a un grupo de personas con experiencia administrativa, como por ejemplo a un grupo de estudiantes de alguna maestría de negocios, sobre qué es lo que entienden por “estrategia”, muy probablemente la mayoría diría: un plan. Y es que en un día típico pueden escucharse muchas aplicaciones para su uso, por ejemplo: “¿cuál es tu estrategia para terminar el reporte?”, “¿cuál es tu estrategia para contratar a más personas?”, “¿cuál es tu estrategia para negociar con los proveedores?”, “¿cuál es tu estrategia para hacer que las cosas se hagan?”. La palabra “estrategia” ha sido diluida para convertirse en sinónimo de un “plan”. Terminar un reporte pueda ser importante, pero por lo general, nunca crea una ventaja competitiva. De la misma forma, contratar a más personal pueda ser algo bueno, pero la contratación por sí sola, no es una buena estrategia; o al menos, una estrategia completa. Las estrategias son importantes, pero no todas las actividades importantes son estratégicas.

Una simple definición diría que la estrategia es un plan que crea o mantiene una ventaja competitiva. Las estrategias son planes, pero no todos los planes son estrategias. La diferencia clave es el enfoque en la competencia. Si se está delante de la competencia, ¿cómo se puede mantener esa posición? Si no se está delante de la competencia, ¿cómo se puede crear una estrategia que permita alcanzar a la competencia y crear una ventaja?

Una estrategia es un plan para crear o mantener una ventaja competitiva. Este plan puede ser a largo plazo, pero hay que estar conscientes de que con el tiempo se necesitarán cambios, se requerirá realizar ajustes. Lo mismo ocurre con un entrenador de un equipo deportivo, cuando llega a un juego con una estrategia definida, pero a medida

que se desarrolla el juego se ve forzado a realizar cambios para responder a las acciones y respuestas del equipo contrario.

Debido a que las condiciones del mercado pueden cambiar rápidamente, no es suficiente con tan sólo tener un plan; el plan necesita ser parte de un proceso integrador, en donde sea desarrollado, ejecutado, ajustado y desarrollado. A este proceso se le conoce como “dirección estratégica”.

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Antecedentes

El surgimiento de la planificación corporativa estuvo asociado a las dificultades de los ejecutivos de los años cincuenta y sesenta para coordinar y organizar los proyectos de inversión de capital que demandaban un horizonte más largo de planificación que el requerido por el presupuesto anual. El énfasis dado a la planeación a largo plazo en los años sesenta evidenció el interés por coordinar las inversiones previstas a lo largo de un período de expansión o de estabilidad.

Como las compañías perseguían el uso al máximo de las eficiencias que provenían de la planificación a largo plazo, basadas en previsiones de mercado y económicas, ésta llegó a ser la actividad central de la alta gerencia. El formato que se utilizaba para la planificación era un documento que contenía los objetivos y las metas de la empresa, a cinco años plazo, y preveía las tendencias económicas más importantes del mercado (incluyendo los ingresos, la demanda, la cuota de mercado, los costos y lo

márgenes de utilidad o ganancia). En el documento se establecían prioridades para cada uno de los productos y departamentos de la empresa, y se estipulaba el gasto de capital. En el año de 1963, el Instituto de Investigación de Stanford (Stanford Research Institute) constató que la gran mayoría de las compañías estadounidenses habían creado departamentos de planificación. La expansión de la planeación empresarial o corporativa fue apoyada por la incursión de libros y artículos que abordaron esta nueva disciplina.

El foco de atención de la planeación empresarial durante los años sesenta e inicios de los setenta fueron las estrategias de diversificación, por medio de las cuales las grandes compañías buscaban seguridad y crecimiento.

Durante los años setenta las condiciones cambiaron. No sólo las estrategias de diversificación habían fallado para lograr sinergias, sino que también la crisis del petróleo de los años 1974 y 1979 encajó una era nueva de inestabilidad macroeconómica aunada con el aumento de la competencia internacional por parte de empresas de Europa, Japón, y del Sudeste Asiático. Estas compañías que se enfrentaban con un mercado turbulento, cada vez más incrementado, no poseían la capacidad de planificar sus iniciativas de mercado, sus inversiones, la introducción de nuevos productos, o las necesidades de contratación de personal a cuatro o cinco años, debido a que no contaban con la capacidad para poder predecir un futuro lejano.

Esto trajo como consecuencia un cambio de enfoque: de la planificación financiera de largo plazo (basada en previsiones de mercado y económicas) a la ejecución de la estrategia (caracterizada por la visualización de la empresa desde una

manera global, relacionándola con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelve).

En este nuevo enfoque, surgido en 1980, la importancia residía en cómo colocar a la empresa en el mercado con relación a los competidores con el objetivo de incrementar al máximo las utilidades. Este cambio de la planificación corporativa a lo que vendría a conocerse como dirección estratégica fue conducido por la ascendente importancia de la competencia como característica principal del entorno corporativo o empresarial, y la ventaja competitiva como objetivo central de la estrategia.

Los avances en la visión de la empresa fundamentada en los recursos, las competencias en las capacidades organizativas se convirtieron en la principal fuente de rentabilidad y en la base para la formulación de estrategias a largo plazo. Este acento en los recursos y en las capacidades de la empresa marcó un cambio esencial en la concepción de la estrategia. Antes de la década de los noventa, el foco de atención de la estrategia se encontraba en la búsqueda de una posición óptima. Las corporaciones necesitaban ubicarse dentro de los mercados que les parecían más atractivos, para aspirar a ser líderes. Sin embargo, si todos se disponían alcanzar el liderazgo en la misma porción o cuota del mercado de un mismo segmento, el resultado podría desencadenar una batalla de precios y terminar en una guerra sangrienta competitiva. La perspectiva de las capacidades y recursos ha resaltado las diferencias entre las empresas y la necesidad de explotar estas diferencias con el objetivo de crear una posición única de ventaja competitiva. Michael Porter menciona que: “La estrategia competitiva reside en

cómo ser diferente. Ello significa escoger de forma deliberada un conjunto de actividades diferentes para ofrecer una combinación única y valiosa”.

Hoy en día, el campo de estudio de la estrategia prosigue su rápida evolución. Los avances teóricos clave se enfocan en la dinámica de la competencia a través de la aplicación de la teoría de juegos, el impacto de la tecnología, las particularidades de la nueva economía, el uso estratégico del conocimiento en la empresa y la aplicación de las opciones reales a la estrategia. Debido a ello, se habla de recursos y capacidades, de la gestión del conocimiento y el aprendizaje como ejes principales de la dirección estratégica actual.

Las empresas siguen en la práctica batallando con el problema central de la formulación estratégica, y es el de ¿cómo tomar decisiones a largo plazo con relación a las diversas inversiones, nuevas tecnologías y nuevos productos cuando sus ámbitos empresariales están en constante cambio y cada vez de manera más acelerada? Precisamente, la resolución de esta interrogante conduce hacia nuevas formas de formulación estratégica y hacia nuevas herramientas para la toma de decisiones. De esta forma, los ejecutivos ponen su interés en la búsqueda de nuevas estrategias para aprovechar y explotar nuevas fuentes de rentabilidad, y en nuevos planteamientos de la formulación estratégica que posibiliten la generación de innovaciones y nuevas estructuras organizativas capaces de implementar estas estrategias.

Concepto de Dirección Estratégica

Para lograr sus objetivos, las empresas toman decisiones en una diversidad de áreas, y es aquí donde precisamente la Administración Estratégica entra en escena, ya sea como ciencia y/o arte, para la formulación, implementación y evaluación de estas decisiones. El éxito no se puede garantizar, pero la Administración Estratégica representa un camino de integración de la administración, la producción y las operaciones, la mercadotecnia, la investigación y desarrollo, las finanzas y la contabilidad en aras de lograrlo.

La Dirección Estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general e implica relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de sorpresas. (Hill y Jones, 1996, p. 12)

La misma no sólo se refiere a la toma de decisiones en los asuntos más importantes con que se enfrenta la empresa, sino que además debe cerciorarse que la estrategia se ejecute y se ponga en práctica. La Dirección Estratégica representa un proceso coherente para la toma de decisiones estratégicas.

Este proceso contiene tres elementos esenciales y que forman su marco conceptual, los cuales son: el *análisis estratégico*, con el cual se conoce la posición de la empresa en el mercado, la *formulación estratégica* que abarca la creación de los cursos de acción posible, junto a su respectiva evaluación, y su elección. Y al final, la *implementación estratégica* que contiene la planificación de todas las tareas que se

relacionan con la forma de ejecutar la estrategia seleccionada y la realización de los cambios requeridos, con la única intención de obtener una ventaja competitiva que pueda ser sostenida en el tiempo.

Michael Porter (1985) afirma que la ventaja competitiva es una idea que tiene como propósito explicar cómo la estrategia elegida y ejecutada por una organización puede determinar su posición competitiva. De acuerdo al autor, las estrategias genéricas que posibilitan a las empresas alcanzar una ventaja competitiva son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Estas estrategias requieren diferentes métodos de control, arreglos organizacionales y hasta diferentes programas de incentivo. Las empresas grandes que son las que generalmente cuentan con un mayor acceso a recursos, eligen competir con base en la diferenciación y/o el liderazgo en costos. En cambio, las empresas pequeñas que por lo general tienen menos recursos, eligen competir basadas en el enfoque.

Estrategia de liderazgo en los costos. Estas giran alrededor de la producción de bienes estándar o genéricos, a precios unitarios bajos.

Tratar de ser líder en costos de un sector o de una industria puede ser muy rentable cuando el mercado está conformado por una gran cantidad de consumidores sensibles a los precios, cuando no existen muchos atributos para diferenciar el producto, o cuando a los compradores no les interesa la diferencia entre una marca y otra. A pesar de ello, el liderazgo en costos generalmente se debe acompañar por la diferenciación, al mismo tiempo.

Estrategia de diferenciación. Es importante mencionar que esta estrategia no asegura una ventaja competitiva, y con mucha más razón cuando los productos básicos son suficientes para satisfacer las necesidades de los clientes o si resultan ser fáciles de copiar por los competidores. Una diferenciación efectiva puede significar un mejor servicio, menor mantenimiento, mayor compatibilidad y/o flexibilidad de los productos.

Se debe destacar que la diferenciación se puede dar solamente a través de un estudio de las preferencias y necesidades de los consumidores, con el fin de establecer la viabilidad de incorporar características diferentes a un producto o servicio, que ya contenga los atributos deseados.

El riesgo predominante es que el cliente no reconozca al producto el suficiente valor para justificar un precio más alto. Si ese fuera el caso, la estrategia de liderazgo en costos se impondría sobre la diferenciación.

Estrategia de Enfoque. Esta estrategia consiste en la elección de un horizonte de competencia más pequeño o estrecho dentro de un sector de una industria determinada. Se debe elegir el segmento y ajustar la estrategia en concordancia con esta delimitación. Esta estrategia es mucho más efectiva que las anteriores cuando los compradores poseen características distintivas o singulares, y cuando la competencia no se especializa en el mismo sector de mercado.

CAPÍTULO II. FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA



Figura 1. Los Ciegos y el Elefante

Los Ciegos y el Elefante por John Godfrey Saxe (1816-1887)

Seis eran los hombres de Indostán, tan dispuestos a aprender, que al elefante fueron a ver (aunque todos eran ciegos), pensando que mediante la observación sus mentes podrían satisfacer. El primero se acercó al elefante, y cayéndose sobre su ancho y robusto costado, en seguida comenzó a gritar: "¡Santo Dios! ¡El elefante es muy parecido a una

pared!". El segundo, palpando el colmillo, exclamó: -"¡Caramba! ¿Qué es esto tan redondo, liso y afilado? Para mí está muy claro, ¡esta maravilla de elefante es muy parecido a una lanza!". El tercero se acercó al animal, y tomando entre sus manos la retorcida trompa, valientemente exclamó: "Ya veo," dijo él, "¡El elefante es muy parecido a una serpiente!". El cuarto extendió ansiosamente la mano y lo palpó alrededor de la rodilla: "Evidentemente, a lo que más se parece esta bestia está muy claro," dijo él, "Es lo suficientemente claro que el elefante ¡es muy parecido a un árbol!". El quinto, quien por casualidad tocó la oreja, dijo: "Incluso el hombre más ciego es capaz de decir a lo que más se parece esto; niegue la realidad el que pueda, esta maravilla de elefante ¡es muy parecido a un abanico!". El sexto tan pronto comenzó a tantear al animal, agarró la oscilante cola que frente a él se encontraba, "Ya veo," dijo él, "¡El elefante es muy parecido a una cuerda!". Y así estos hombres de Indostán discutieron largo y tendido, cada uno aferrado a su propia opinión por demás firme e inflexible, aunque cada uno en parte tenía razón, ¡y al mismo tiempo todos estaban equivocados!

Al igual que cada uno de los seis ciegos de la fábula percibió una parte del elefante y alegó que la parte que tocaba demostraba la forma del gigantesco monstruo, desde una pierna que parece tronco de árbol hasta la cola que asemeja una serpiente, se podrían encontrar académicos, consultores y ejecutivos que afirmen que sus puntos de vista y experiencias representan toda la administración estratégica. Como el elefante, la estrategia corporativa es mayor y más compleja que lo que una sola perspectiva pueda comunicar. Aunque ciertas ideas tienen gran influencia durante un tiempo, la realidad

competitiva obliga a los empresarios a siempre estar creando nuevos enfoques efectivos – o a perder contra aquellos que lo hacen. Los expertos han producido varias esquematizaciones diferentes para las estrategias corporativas. Para comenzar una planeación estratégica, resultaría de mucho provecho estudiar los principios generales más destacados de administración estratégica para conocer las opciones disponibles. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) agrupan 10 teorías de estrategias en “escuelas” de administración estratégica, las cuales son:

1. “La escuela de diseño”

Esta escuela analiza las capacidades y el ambiente externo de una compañía, y luego se esfuerza en diseñar una estrategia competitiva que incluya a ambos. Los críticos sostienen que una estrategia formal basada en el diseño puede convertirse en un impedimento para el aprendizaje y en una barrera para la adaptación a medida que cambia el mercado. Una estrategia basada en un breve análisis de la realidad puede no funcionar a largo plazo. Aun así, en algunos casos el enfoque de la escuela de diseño puede ser útil. Es efectivo durante una transición organizacional de un período de parámetros cambiantes a una situación más estable. Puede también ser útil para una nueva organización o para una que responda sólo a una persona, poderosa y bien informada, que sintetice extraordinariamente bien la información.

2. “La escuela de planeación”

La escuela de la planeación utiliza detallados listados, diagramas y técnicas de evaluación especializada, como el análisis FODA (evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para producir resultados destinados a pensar por los estrategas. Con este método, los gerentes deberían elegir metas corporativas e implementar procesos estratégicos según lo indiquen los resultados de los analistas.

3. “La escuela de posicionamiento”

La escuela de posicionamiento ve directamente el contenido de las estrategias en vez de estudiar los mecanismos que influyen en la creación de estrategias. Esto permite a los profesionales evaluar y desarrollar los principios de la escuela, más que aceptar sus preceptos a ciegas. Los profesionales de la escuela de posicionamiento rechazan el principio de la escuela de diseño que sostiene que se debe crear cada estrategia de manera que encaje con la situación de una compañía. Estudian los resultados de las estrategias de posicionamiento para determinar cuáles funcionan mejor en situaciones específicas. Los adeptos a esta escuela tienden a citar a Sun Tzu, Carl von Clausewitz y otros pensadores militares. Ven a la empresa metafóricamente como un ejército que se debe organizar para ser efectivo en la batalla contra sus competidores.

4. “La escuela empresarial”

En esta escuela un solo líder formula la estrategia de una organización, por lo que el éxito depende de la perspicacia mental, emocional y administrativa de esa persona, así como de su experiencia y sabiduría. En vez de enfocarse en el elefante metafórico, esta escuela presta atención al individuo que monta al elefante. Define a los empresarios como fundadores, dueños o “líderes innovadores”, incluyendo a los líderes dinámicos en grandes empresas establecidas de otros propietarios. El concepto del “gran líder” de esta escuela ha demostrado su capacidad para vender revistas y libros, aunque la investigación académica no respalde su mito del superhombre o la supermujer. En 1973, el autor Henry Mintzberg definió cuatro características del empresario, quien: 1) enfoca las estrategias en encontrar nuevas oportunidades, 2) tiene todo el poder, 3) lleva a cabo las estrategias con saltos audaces en vez de pasos sucesivos y 4) busca el crecimiento sobre todo lo demás.

5. “La escuela cognoscitiva”

A medida que la ciencia ha ido descubriendo cómo funciona, aprende y hace juicios el cerebro, se ha incrementado el interés analítico sobre cómo funcionan las mentes de los gerentes para crear estrategias. Esta escuela cree que los estrategias son “autodidactas”, o sea, que generan sabiduría mediante la experiencia; que el conocimiento basado en la experiencia guía sus acciones y, así, influye en experiencias futuras. Los científicos afirman que la toma de

decisiones, aunque no depende de una rigurosa racionalidad, representa un intento por ser tan racional como sea posible. Así como los recuerdos no son reproducciones de cintas almacenadas, sino imágenes mentales que se reconstruyen según sea necesario (con la gran influencia de las circunstancias presentes), un individuo construye sus percepciones a partir de su entorno. Dos personas que trabajan hombro con hombro pueden tener perspectivas muy diferentes de lo que su organización trata de lograr, cómo y por qué. La escuela cognoscitiva puede ayudar a entender la formación de estrategias, pero generalmente, da más importancia a la teoría de la administración estratégica que a sus prácticas.

6. “La escuela de aprendizaje”

Esta escuela acepta el derribamiento de modelos estrictos llevado a cabo por la escuela cognoscitiva y explica que los gerentes desarrollan sus estrategias con el tiempo, al ir aprendiendo. Describe la manera en la que las compañías forman sus estrategias, en vez de tratar de recomendar fórmulas para crear esas estrategias. Cuando un gerente enfrente una estrategia que no funciona, no se debería molestar en debatir si fracasó porque unos incapaces la implementaron incorrectamente o si, en primera instancia, está mal formulada. Por el contrario, deberá enfocarse en estrategias menos complejas, que abarquen menos, y menos exigentes, pero más efectivas. Los profesionales piensan que esta escuela es una buena herramienta para el aprendizaje individual y colectivo, aunque los críticos

afirmen que reemplaza la estrategia con aprendizaje y, por tanto, debilita la competitividad de la empresa.

7. “La escuela de poder”

Las organizaciones que siguen esta estrategia se vuelven redes de relaciones de poder. Dentro de esas redes, los individuos representan una colección única de conexiones profesionales internas y externas. La primera barrera que los defensores de la escuela del poder deben superar es el tabú casi universal contra la admisión de que la política desempeña un papel en la cultura de cada compañía. Una vez que la gente acepte eso surge un lado positivo, ya que las culturas políticas tienen varias ventajas. Permiten a los más fuertes llegar a los puestos de liderazgo. Promueven la competencia entre varios puntos de vista en vez de preseleccionar una voz favorecida. Estimulan el cambio y atraviesan fuerzas que de lo contrario obstaculizarían el progreso. Y, la gente con poder político puede utilizar sus influencias para facilitar el cambio una vez que la compañía determina su rumbo.

8. “La escuela cultural”

Mientras que la escuela de poder divide a la organización en una red de intereses fragmentados, la escuela cultural entrelaza a todos en un tapiz de intereses colectivos y trabajo cooperativo. Este movimiento surgió de la fascinación

pública con el éxito de las compañías japonesas en los años 1980. La exploración académica adicional comenzó a explicar la cultura como mente organizacional, un tipo de “cognición colectiva”. Las ideas principales de esta escuela incluyen:

- a) La interacción social forma estrategias que surgen de las creencias compartidas de sus miembros.
- b) La gente absorbe esas creencias mediante la participación en la compañía.
- c) La enseñanza organizacional refuerza esos entendimientos mutuos.
- d) Los miembros de la empresa no pueden describir la totalidad de cultura de ésta.
- e) La estrategia refleja las intenciones colectivas de la organización y protege los recursos que considere competitivamente ventajosos.
- f) La cultura existente promueve su propia continuación, así que un cambio de estrategia a menudo requiere un cambio en la cultura organizacional.

9. “La escuela ambiental”

Aunque se pueda tener una gran percepción mediante el estudio del funcionamiento interior de una organización, ésta existe en un contexto exterior. Otras escuelas incluyen factores externos en sus análisis estratégicos, pero la escuela ambiental da prioridad al contexto externo. Por lo tanto, posiciona a la compañía en un papel más pasivo. Esta escuela afirma que las fuerzas generales en el entorno determinan la mayor parte del proceso de creación de estrategias. Esta filosofía pide a los líderes de la empresa que evalúen su entorno

correctamente y adapten la organización a esa realidad. Según la interpretación de la escuela ambiental, las organizaciones se agrupan alrededor de nichos donde pueden competir y nutrirse hasta que falle el alimento económico y mueran. Esta escuela utiliza los principios de selección natural para explicar la formación, estrategia y muerte corporativas. Sus críticos sostienen que las compañías pueden elegir dónde y cuándo competir, y no están necesariamente limitadas a un único ecosistema de negocios.

10. “La escuela de configuración”

Si se desea mezclar y combinar cada una de estas escuelas para que se adapten a las necesidades particulares de una organización, se debe entonces tomar en consideración la escuela de configuración. Ésta ha hecho grandes contribuciones a la literatura de la administración estratégica y a las prácticas de organizaciones del mundo real. Sus principios operativos principales son:

- a) Las organizaciones adoptan un conjunto de características durante un período.
- b) Estos rasgos se combinan para influir en las estrategias que formulan.
- c) Una compañía cambiará su configuración cuando necesite responder a inestabilidades que afectan su habilidad para funcionar efectivamente.
- d) El éxito de las configuraciones estratégicas de una empresa determina, con el tiempo, su ciclo de vida.
- e) Mantener la estabilidad es una meta clave de las decisiones estratégicas.

- f) Se puede utilizar cualquier herramienta de las otras escuelas para construir una mejor estrategia.
- g) No utilizar estrategias por sí mismas, sino que se debe hacer coincidir cada una con el momento y la situación correctos.

La tabla 1, presenta un resumen de las principales premisas de cada una de las escuelas de pensamiento estratégico:

Tabla 1. Escuelas de Pensamiento Estratégico

Escuela	Premisas
Diseño	<ol style="list-style-type: none"> 1. La formulación de la estrategia es un proceso deliberado. 2. La responsabilidad por el control y el conocimiento descansa en el directivo principal. 3. El modelo de formulación de estrategia es simple e informal. 4. Las mejores estrategias vienen de un proceso de diseño individualizado. 5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como parte de la visión.
Planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las estrategias provienen de un proceso controlado y consciente de planificación formal. 2. El proceso de formulación de estrategias se desarrolla en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas. 3. La responsabilidad por el proceso general de formulación de estrategias descansa en el directivo superior. 4. Luego de la formulación de estrategias se presta minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.
Posicionamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las estrategias son posiciones, específicamente comunes e identificables en el mercado. 2. El mercado (contexto) es económico y competitivo.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. El proceso de formulación de estrategia depende de la selección de estas posiciones en base a un cálculo analítico. 4. Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso. 5. La estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditada que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.
Empresarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia existe en la mente del líder como una visión del futuro de la organización. 2. El proceso de formulación de estrategia está arraigado en la experiencia y la intuición del líder. 3. El líder promueve la visión manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación. 4. La visión estratégica es premeditada en su visión general. 5. La visión estratégica se vuelve flexible en la forma en que se despliegan los detalles de la visión. 6. Es necesaria una estructura simple para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobra.
Cognoscitiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. La formulación de la estrategia es un proceso que tiene lugar en la mente del estratega. 2. Las estrategias surgen como perspectivas (bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos). 3. Las estrategias son difíciles de obtener.
Aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> 1. La creación de la estrategia es un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo. 2. En la formulación de estrategias, el sistema colectivo es el que aprende ya que en la organización existen muchas estrategias en potencia. 3. El papel del liderazgo es el de administrar el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias. 4. Primero las estrategias aparecen como patrones salidos del pasado; sólo después, posiblemente, como planes para el futuro; y por último como perspectivas para orientar la conducta general.
Poder	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia que puede resultar de este proceso tiende a tomar la forma de posiciones en el mercado.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. La creación de la estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes. 3. La organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones. 4. La organización promueve estrategias colectivas en diversas clases de cadenas y alianzas.
Cultural	<ol style="list-style-type: none"> 1. La creación de la estrategia es un proceso de interacción social. 2. La cultura organizacional orienta la formulación de estrategias. 3. La estrategia es premeditada. 4. La cultura tiende a promover cambios de posición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización.
Ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. El entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategias. 2. La organización puede responder a esas fuerzas del entorno. 3. El liderazgo tiene como misión leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.
Configuración	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto. 2. La organización pasa eventualmente por algún proceso de transformación. 3. La organización pasa por estados sucesivos de configuración y periodos de transformación. 4. La clave de la gerencia estratégica de la organización está en reconocer la necesidad de transformación. 5. El proceso de creación de estrategias debe ser realizado en el momento y contexto oportuno.

Mintzberg, et al. (1998) consideran que las compañías parecen ser entidades complejas en las que se interrelacionan elementos únicos, y nadie puede aislar un solo factor y seguir describiendo todas sus interacciones. Sin embargo, aunque para los gerentes el poder identificar sus empresas como un conglomerado de componentes

separados pueda ayudarles a administrarlas, las compañías funcionan realmente como organismos individuales. Los intentos por tratar una organización como una serie de componentes separables llevarán a los tipos de desastres que a menudo suceden cuando las compañías intentan vender divisiones o absorber a otras compañías. Las 10 escuelas de administración estratégica se enfrentan con las realidades de los negocios de diferente manera, pero pueden ayudar a un director a fortalecer su compañía. Aunque cada escuela tiene algo útil que decir, el enfoque debe estar basado en lo que es la compañía, en vez de tratar de forzarla en un molde que ignore sus realidades empresariales.

2. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Incluso la mejor de las estrategias funciona solamente si se ejecuta e implementa con profesionalismo. Pero, con frecuencia los gerentes no se encuentran preparados de forma suficiente, como se podría esperar, para desarrollar estrategias. Se les capacita sobre planificación y estrategia, pero frecuentemente su conocimiento es limitado sobre cómo ejecutarlas (Hrebiniak, 2005).

La ejecución requiere de la participación de todos los niveles gerenciales. La presunción de que los ejecutivos de alto rango pueden delegar la ejecución de estrategias a aquellos de menor rango es meramente falsa. La experiencia demuestra que relativamente muy pocas iniciativas importantes se ejecutan correctamente por razones tales como la participación de demasiadas personas o el desarrollo de un proceso muy

prolongado. Otros factores que obstaculizan la ejecución son una mala comunicación, una distribución inconsistente de la información, una estructura organizacional débil, una mala coordinación, responsabilidades y rendición de cuentas no definidas, y una cultura que no se adapta bien a los cambios.

Si se comprende la existencia de estos riesgos, aumentarán claramente las posibilidades de llevar a cabo una ejecución exitosa, aunque no se pueda dar garantía de ello. Los gerentes realmente necesitan un modelo, un sistema de directrices, que los guíe a lo largo del proceso. Una vez que los gerentes dispongan de un plan de acción, las posibilidades de implementar la estrategia de la empresa con éxito aumentan exponencialmente.

Hrebiniak (2005) propone un modelo eficaz para la ejecución de estrategias que incluye estos cinco elementos:

1. “Estrategia corporativa”

La estrategia es importante; a menudo el resultado de una estrategia mal concebida es una ejecución que no prospera. Los gerentes deberían considerar la formulación y ejecución de estrategias como actividades interdependientes. Mientras que una buena planificación contribuye a la ejecución de estrategias, una mala planificación puede hacer que la ejecución sea casi imposible. Se deben incorporar circuitos de retroalimentación que permitan saber si una estrategia adoptada en la alta gerencia realmente funciona en las “trincheras.”

2. “Estructura/integración corporativa”

Para poder apreciar la importancia de la estructura de una ejecución exitosa, se debe considerar la conmoción a nivel estructural que acompaña toda fusión. Cuando dos grandes empresas se fusionan, es posible que se eliminen departamentos enteros para evitar la duplicación de los mismos. Las sinergias o economías resultantes dependen en gran medida de la estructura fundamental de la organización.

3. “Integración de la estructura del negocio”

Dentro de un negocio, las diversas unidades se concentran en tareas y objetivos diferentes. La medida en que coordinan sus esfuerzos y se integran para abordar objetivos de mayor escala afecta profundamente la capacidad de los gerentes para ejecutar estrategias.

4. “Estrategia del negocio y objetivos operativos a corto plazo”

A diferencia de la estrategia global, la estrategia del negocio se centra en los productos, actividades y servicios específicos que tienen injerencia en el destino de una unidad en particular. La estrategia del negocio se centra en el desarrollo de capacidades internas clave. En el mejor de los casos, las empresas integran sus estrategias globales y sus estrategias del negocio, de modo que éstas se complementen entre sí. De no ser así, es mucho más probable que surjan problemas durante la ejecución. Los gerentes comerciales tienden a ocuparse de los objetivos a corto plazo. Por lo tanto, si los indicadores a corto plazo no tienen en cuenta los objetivos a largo plazo, es casi imposible que se pueda llevar a cabo una ejecución sin dificultades.

5. “Incentivos y controles”

Se debe implementar una combinación de incentivos y controles para asegurarse de que los objetivos personales de los líderes coincidan con los objetivos estratégicos de la empresa. Es necesario diseñar incentivos que propicien objetivos a mediano plazo y estrategias a largo plazo. El nivel de control supone un “circuito de retroalimentación” que permitirá realizar ajustes a medida que se avance.

La disciplina es necesaria para una ejecución precisa. Los gerentes necesitan contar con una visión global y trabajarán con mayor precisión si tienen indicadores de medición claros. Una ejecución exitosa difícilmente se produce de manera accidental. El modelo presentado anteriormente brinda a los administradores un plan de acción claro que indica las cuestiones que deben ponderar cuando intenten llevar a cabo la ejecución de estrategias.

Estructura y ejecución

La dinámica entre la centralización y la descentralización es un aspecto estructural crítico. Las empresas deben enfrentarse a la difícil decisión de determinar cuándo centralizar activos escasos. Por ejemplo, las empresas pueden agrupar todas las funciones de investigación y desarrollo en la casa matriz, en lugar de tener una en cada unidad.

Buscar el equilibrio adecuado entre la centralización y la descentralización es una tarea necesaria. Algunas organizaciones tienden a ser “altas,” es decir, tienen muchos niveles dedicados a un resultado determinado. Otras organizaciones prosperan con un orden jerárquico bastante “plano,” que disminuye los tiempos de respuesta, genera menos roces y acelera el proceso de toma de decisiones. Es imperativo, descubrir cómo adaptar la estructura de la organización a las necesidades de la misma, es por ello que se presentan a continuación algunas sugerencias que se deberían tomar en cuenta:

- 1) **Ajustar la estructura a la estrategia:** la estructura de una organización debería reflejar los requisitos de la estrategia. Algunas estructuras ayudan a reducir costos. Esta podría ser una ventaja para una empresa que busca diferenciarse por sus precios. Otras estructuras contribuyen a la innovación y serían útiles para una organización basada en la investigación y el desarrollo. De todas formas, existen otros enfoques que permiten dar una rápida respuesta a los cambios del mercado.
- 2) **Tácticas operativas y de la organización:** la necesidad de ser eficiente modificará la estructura de la organización al intentar obtener una ventaja competitiva. Las empresas que hacen hincapié en “estrategias de liderazgo en cuanto a costos” probablemente tengan que centralizar sus operaciones.
- 3) **Relevancia de la tecnología:** algunas empresas tienen tecnologías que se aplican en toda su combinación de productos; otras tienen distintas tecnologías que se aplican de una unidad de negocio a otra. La producción tiende a ser más descentralizada en empresas con pocos vínculos de tecnología entre las unidades de negocio.

- 4) **Tamaño:** la coordinación de empresas más grandes es más complicada y puede requerir dividir las responsabilidades en oficinas regionales, aunque las líneas de productos y las tecnologías sean las mismas en todo el mundo.

Trabajo en equipo

Contar con claras líneas de responsabilidad influye significativamente en la capacidad de una empresa para cumplir con sus objetivos. Las unidades de negocios deben coordinar las operaciones y a la vez deben evitar cualquier tipo de malentendido en cuanto a la asignación de responsabilidades. A fin de clarificar roles y responsabilidades, se debe comenzar por definir qué departamentos y qué gerentes son responsables por tales o cuales funciones, procesos y resultados. A continuación, se presenta la manera de hacerlo:

- 1) Identificar un resultado importante, como por ejemplo, “innovación de talla mundial de nuevos productos”.
- 2) Determinar todos los pasos a seguir en el proceso requerido para obtener este resultado. Básicamente, se trata de un listado de los componentes necesarios para lograr el resultado deseado.
- 3) Detallar a todas las personas involucradas para alcanzar los objetivos.
- 4) Solicitar a cada gerente que complete una matriz donde definan el tipo y grado de responsabilidad que ellos tienen y que le asignan a otras personas.
- 5) Consolidar las respuestas de todos los participantes en una misma matriz.

- 6) Solicitar a todos los participantes que revisen la matriz para debatir y resolver cualquier tipo de contradicción.

El objetivo es generar una “matriz de responsabilidades” que indique claramente la responsabilidad de cada gerente por resultados o funciones.

Manejo del cambio

La encuesta de Wharton-Gartner y la de Wharton Executive Education coinciden en una premisa: el obstáculo más difícil para lograr una implementación eficaz es la imposibilidad de manejar el cambio. Y es debido a ello, que es necesario que los siguientes seis aspectos se tomen en cuenta para enfrentar un cambio:

- 1) “Magnitud y contenido del cambio” – ¿Qué se necesita cambiar y de qué magnitud es el cambio?
- 2) “Tiempo disponible para efectuar el cambio” – Cuanto mayor sea el tiempo de ajuste posible, mejor.
- 3) “Tácticas en el proceso de cambio” – ¿El cambio debería efectuarse gradualmente o de una vez? ¿Debería ejecutarse desde los niveles más altos y de inmediato?
- 4) “Responsabilidad o rendición de cuentas” – ¿Quién es responsable de determinar que el cambio es necesario y de ejecutarlo una vez que la decisión ya fue tomada?

- 5) “Vencer la resistencia al cambio” – Se debe prever de dónde provendrá la resistencia. La resistencia cubierta o pasiva puede frustrar cualquier intento de cambio.
- 6) “Supervisión del cambio” – El cambio es un proceso, por lo que habrá que decidir cómo supervisar su evolución y realizar correcciones sobre la marcha.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Etapa 1: Formulación de la estrategia

La planeación estratégica requiere la mentalidad de dar prioridad a lo más importante. Primero hay que concretar la misión de la empresa (propósito), aclarar sus valores (cómo cumple con la misión) y resaltar su visión (aspiración para el futuro). Una vez establecidas o reafirmadas estas cuestiones centrales, se procederá a revisar cualquier factor interno y externo que pudiera afectarlas, tales como tendencias de la industria o iniciativas de los competidores. Además, se recomienda realizar un “análisis PESTEL” que examina temas “políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales”. Es de mucha importancia usar el “análisis de la cadena de valor” para evaluar los procesos internos que proporcionan resultados de los productos o servicios, y aunado a ello, se deberá realizar un “análisis FODA” que mida las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Así mismo, es prudente investigar cualquier otro asunto que pudiera afectar la estrategia.

Estos análisis proporcionan la información necesaria para desarrollar una estrategia, que generalmente se enfoca en los clientes o mercados principales. Una alternativa es hacer una planeación de escenarios, en la que se presenten posibles respuestas a movimientos de los competidores o a cambios en el mercado, que sería una manera de prepararse para las respuestas de los competidores ante las acciones

estratégicas. Sea cual sea el enfoque que se use, el resultado final debe ser la formulación de un plan que dé a la organización una fuerte ventaja competitiva.

Siempre hay que documentar la estrategia, incluyendo los objetivos y cómo se alcanzarán. Igualmente hay que tener presente que la estrategia necesita de una revisión periódica. Las organizaciones suelen actualizar sus planes estratégicos anualmente.

Etapas 2: Planeación de la estrategia

Una vez formulada la estrategia, se deben hacer planes para actualizarla. Hay que traducir los objetivos estratégicos en metas e iniciativas específicas, es decir, en planes de acción a corto plazo. Se recomienda crear un “mapa estratégico” general, una gráfica fácil de entender de una sola página, que servirá de ayuda para visualizar los objetivos estratégicos, las acciones que se tomarán para alcanzarlos y los recursos que se necesitarán. Es recomendable organizar el mapa estratégico de acuerdo con “temas estratégicos”, o grupos temáticos que muestren los principales componentes de la estrategia. Esta técnica, que se conoce como el Cuadro de Mando Integral, incluye fijar metas específicas y usar las mediciones adecuadas para evaluar los vínculos de “causa y efecto” en cuatro áreas estratégicas:

- 1) **Financiera** – Utilidad de la operación, rendimiento de la inversión y costo unitario, entre otros.

- 2) **Cliente** – Número de clientes, aumento en la base de clientes y satisfacción del cliente, entre otros. Esta área también detalla la “propuesta de valor” de la compañía, o sea, la manera de ofrecer ventajas distintivas al cliente.
- 3) **Proceso** – Operaciones, desarrollo de productos, administración de las instalaciones y otras áreas relacionadas con las metas financieras y del cliente que establecen las diferencias estratégicas de la empresa.
- 4) **Crecimiento y aprendizaje** – Sistemas, personal y recursos organizacionales similares. Esta categoría y el área de procesos necesitan ambas de la implementación estratégica.

Usando el mapa estratégico global como esquema, hay que convertir las metas que muestre en metas medibles y específicas, como el crecimiento cuantificable de ingresos. Es preciso identificar los “huecos” que se deben llenar para alcanzar esas metas y las iniciativas que se implementarán para hacerlo.

Este enfoque de sistemas es una gran mejora a la planeación estratégica estandarizada, que a menudo se enfoca en el “qué” e incluso excluye el “cómo”. Permite a la empresa aclarar sus metas estratégicas, traducirlas en iniciativas y ejecutarlas. Además, establece prioridades, responsabilidad y visibilidad. Al manejar la planeación estratégica con este enfoque basado en medidas, se detallarán los objetivos (el “qué”) y se describirán las iniciativas necesarias para alcanzarlos (el “cómo”).

Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia

El siguiente paso es garantizar que todos los departamentos y empleados entiendan y apoyen la estrategia. No es fácil. Hay muchas barreras que obstaculizan una implementación exitosa. Para alinear la estrategia con las operaciones, hay que usar los mapas estratégicos globales y cuadros de mando para explicar la estrategia de forma visual y cuantitativa, los cuales deben ser compartidos con cada unidad, en un proceso de “arriba hacia abajo” que use los mapas estratégicos ejecutivos como entrada a todas las unidades operativas y de apoyo. Estas unidades pueden generar mapas estratégicos y cuadros de mando derivados para que sus acciones se ajusten a las metas de la empresa.

Con estos datos, las unidades individuales pueden trabajar para cumplir con sus metas estratégicas, y anotar sus resultados finales en la misma hoja. Primero, cada departamento debe entender el mapa global estratégico y el cuadro de mandos, así como sus propias metas estratégicas. Después, cada departamento puede crear y ofrecer un “acuerdo de nivel de servicio” o contrato que describa los servicios que brindará y las mediciones con las que cumplirá.

Se podría lograr que cada departamento apoye el plan estratégico de la compañía, pero son los empleados individuales, en su esfuerzo diario, quienes hacen que la estrategia funcione. Eso significa que se necesita un plan de comunicación interna dirigido a los empleados, que detalle minuciosamente las metas estratégicas y cómo planea la organización alcanzarlas. Debido a ello, es necesario hacer este plan de comunicación tan reflexiva y cuidadosamente como si se hiciera una campaña de publicidad para el lanzamiento de un nuevo producto. Hay que comunicar la estrategia y

las metas “siete veces de siete maneras diferentes”, ya que sólo con tal saturación se podrá asegurar que los empleados entiendan y apoyen el mensaje de la estrategia. Además, habrá que generar incentivos y bonos de manera que el personal apoye el logro de las metas estratégicas, y mientras tanto, Recursos Humanos deberá crear e implementar programas de capacitación que apoyen directamente a la estrategia.

Etapa 4: Planeación de las operaciones

Se debe vincular la estrategia a las actividades operativas más críticas, y es posible que establecer conexiones entre la estrategia y las actividades operativas puede requerir mejorar ciertos procesos fundamentales. Podría tener que adaptar los pronósticos al presupuesto para que se asocien con las metas estratégicas. Al hacer estos ajustes, hay que enfocarse en “propuestas de valor” que representen el núcleo estratégico de la compañía. Es decir, si la propuesta de valor es ofrecer los costos más bajos posibles, habrá que enfocarse en reducir costos lo más posible.

A manera de ejemplo, se menciona el siguiente: La aerolínea “BajoCosto” quiere ofrecer tarifas bajas y tiempos de vuelo confiables. Reducir su “tiempo de estancia en tierra” – un proceso importante del negocio – es la mejor manera de llegar a esa meta. La aerolínea debe enfocarse en este proceso vital. Para alcanzar su meta, debe mejorar el mantenimiento, y la descarga de pasajeros y equipaje, tal vez con reingeniería de esos procesos. Y de igual forma que la aerolínea, las empresas deben identificar los procesos principales para enfocarse en actividades de mejora que correspondan a las metas

estratégicas. No se debe perder tiempo ni recursos mejorando procesos que no son vitales estratégicamente, como el manejo de la nómina.

El enfoque del cuadro de mando integral permite atender los procesos más críticos en términos de sus vínculos con las metas estratégicas. Para mejorar esos procesos, se pueden usar tableros de mandos, una medición importante para demostrar cambios y mejoras en procesos operativos. Por ejemplo, la aerolínea "BajoCosto" puede usar tableros de mandos para evaluar a los empleados que ayudan a mover a los pasajeros desde y hacia los aviones, y a aquellos encargados del equipaje o del mantenimiento de las aeronaves. Los tableros de mandos capturan las mediciones operativas (no estratégicas), y por eso son distintos de los cuadros de mando. Al desarrollar nuevas “mejores prácticas” a medida que se hacen estas mejoras, se deberá darlas a conocer a todos los departamentos.

Etapa 5: Supervisar y aprender

Una de las tareas más importantes es la de supervisar constantemente el desempeño para garantizar que la compañía cumpla con sus objetivos estratégicos y que las operaciones avancen de acuerdo con lo planeado. Para ello, es recomendable hacer reuniones con regularidad, centradas en los datos, para enfocarse en dificultades operativas y para verificar actividades y programas de mejora. Esas sesiones ofrecen la mejor oportunidad de retroalimentación y garantía de control. Es necesario distinguir las “revisiones de estrategia” de las “revisiones operativas”. Las revisiones operativas son

reuniones departamentales frecuentes para revisar el desempeño a corto plazo, enfocarse en procesos e incluir tableros de mandos. Se deben usar las revisiones de estrategia para garantizar que la ejecución estratégica avance conforme a lo planeado, de acuerdo con las mediciones del Cuadro de mando Integral. En estas reuniones interfuncionales mensuales o trimestrales, es preciso hacer que la gente informe su avance en temas estratégicos para que se pueda afinar la programación relacionada con la estrategia.

Etapas 6: Probar y adaptar la estrategia

Puede que la empresa tenga que ajustar o cambiar su estrategia, tal vez debido a nueva información, oportunidades emergentes, bajo desempeño, o cambios normativos y competitivos, como lo determina el análisis PESTEL. Si así fuera, se deberá convocar a una “reunión de prueba y adaptación de estrategias” para examinar cambios estratégicos o problemas de ajustes, y para determinar si la estrategia funciona y sigue siendo válida. Se deberá examinar cualquier falla estratégica que pudiera darse. Y sumado a ello, habrá que cuestionarse si las hipótesis y suposiciones iniciales son válidas, y si los resultados de causa y efecto se desarrollan como se anticipó en la etapa 2; además, habrá que analizar datos decisivos que muestren si la estrategia es buena o si debe ser cambiada, usar “modelos económicos y estadísticos” y pedir su opinión a los empleados que están en contacto directo con el cliente sobre la viabilidad de la estrategia.

El proceso para la formulación e implementación de una estrategia, descrito en las seis etapas anteriores, puede ser sintetizado en el siguiente diagrama:

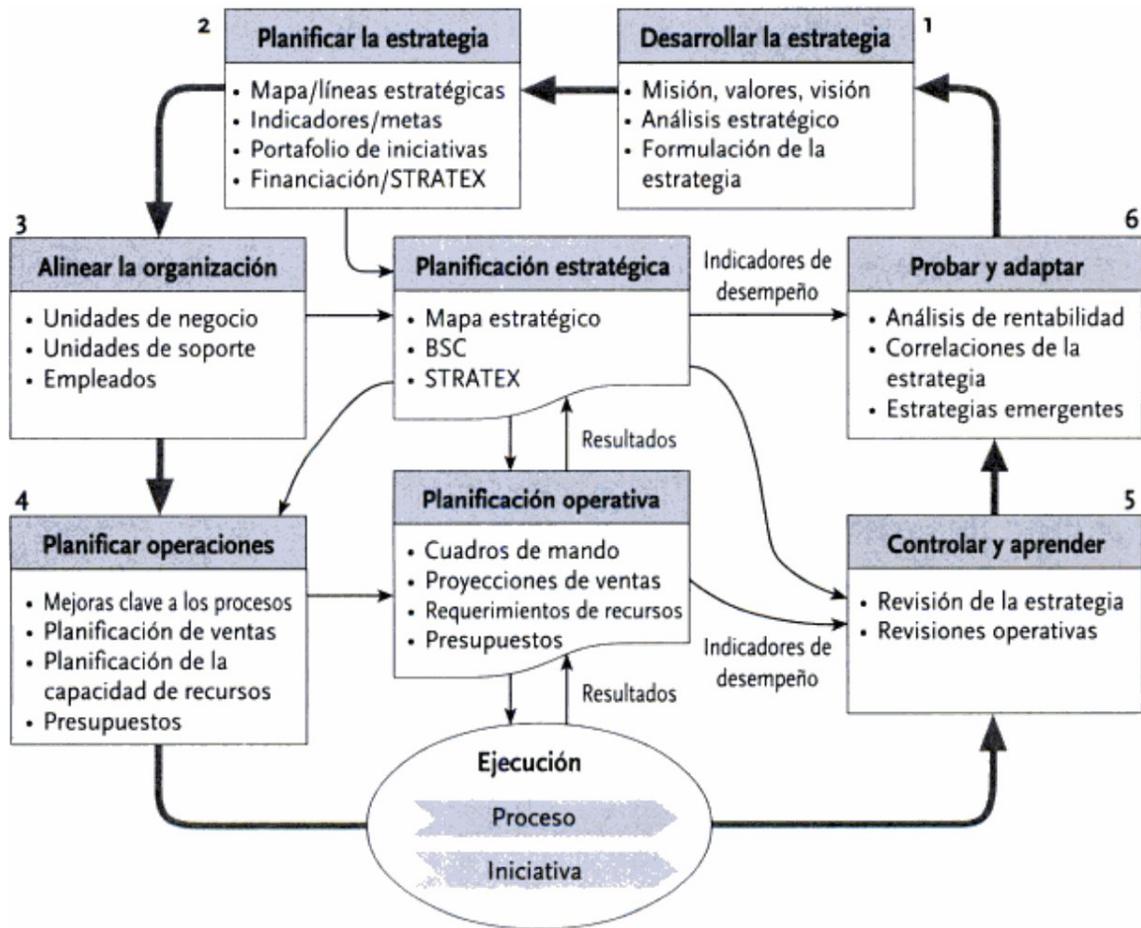


Figura 2. Diagrama de Desarrollo de una Estrategia Empresarial

1. HERRAMIENTAS DE PLANEACION ESTRATÉGICA

Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

Baraybar (2010) define el Cuadro de Mando Integral, como “una **metodología** o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a **transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí**, facilitando que los comportamientos de las **personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados**”.

En el año de 1990, una unidad de investigación de la compañía KPMG investigó cómo podrían las empresas medir su desempeño en el futuro, partiendo del supuesto que las medidas imperantes proporcionadas por la contabilidad financiera, estaban decayendo. Durante el tiempo en que los autores e investigadores Robert Kaplan y David Norton indagaban sobre nuevos métodos para medir resultados corporativos, supieron que Analog Devices, un fabricante de circuitos integrados, probaba un Cuadro de Mando Corporativo. Este programa experimental medía datos como tiempos de envío, calidad, ciclos de fabricación y contabilidad, para evaluar la productividad y de esta forma establecer metas y estrategias.

Luego de realizar análisis adicionales, incluida una reunión con un ejecutivo de Analog Devices, los investigadores expandieron el programa de Analog y lo denominaron Cuadro de Mando Integral. A partir de ahí, identificaron cuatro

perspectivas que las empresas podían usar para determinar su estrategia: la financiera, la del cliente, la interna y la de crecimiento y aprendizaje. El término integral se refería a la acción de ponderar los objetivos a largo contra los de corto plazo, los indicadores financieros de resultados contra los indicadores inductores y las medidas de actuación externa contra las de actuación interna. Estos resultados aparecieron en la revista Harvard Business Review de 1992. Al demostrar que un sistema de medición equilibrado era ventajoso, varias organizaciones adoptaron el Cuadro de Mando Integral.

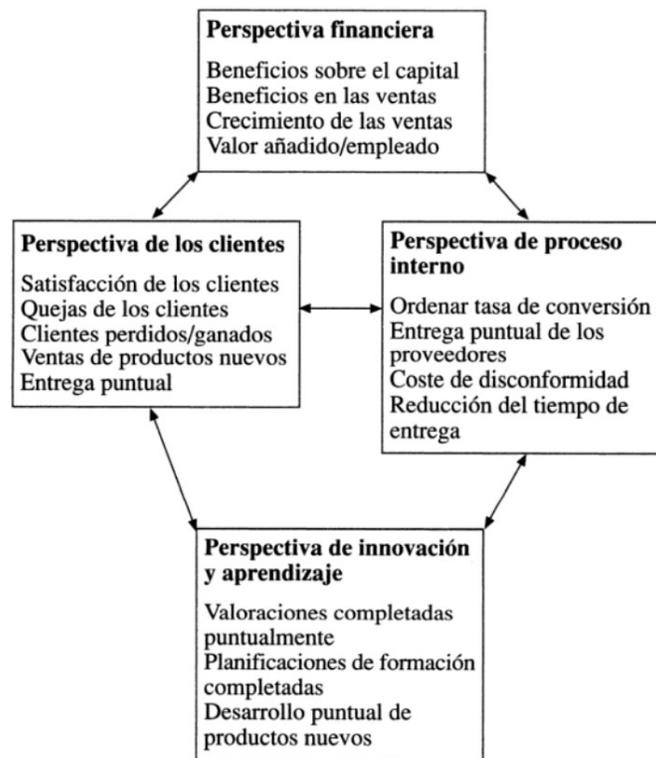


Figura 3. Diagrama de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Los ejecutivos necesitan mediciones apropiadas y precisas, y el Cuadro de Mando Integral proporciona esas métricas y genera una estructura para evaluar el avance de la empresa hacia la concretización de metas específicas. Con la nueva economía, las fuentes inmateriales de valor (estrategias, capital humano, innovación, tecnología informática) se han vuelto más decisivas para la rentabilidad, y es por ello que los indicadores financieros que miden los resultados de la actuación pasada, no pueden medir estos nuevos factores. De lo anterior, se puede afirmar que los directores ejecutivos necesitan indicadores que midan factores que impulsen la actuación futura.

Muchas empresas utilizan métricas financieras y no financieras para realizar ajustes a corto plazo en las operaciones. El Cuadro de Mando Integral es un sistema estratégico que mira hacia el futuro, impulsado por una misión que convierte a la estrategia en términos operativos que cualquier empleado puede comprender. Este sistema guía a las organizaciones para alinear sus objetivos estratégicos con mediciones y objetivos específicos, y desarrollar el “aprendizaje de doble bucle”, en el que los empleados proporcionan feedback a los gerentes no sólo sobre avances en la implementación de la estrategia, sino también sobre la viabilidad de la misma.

Arrancar desde una nueva premisa

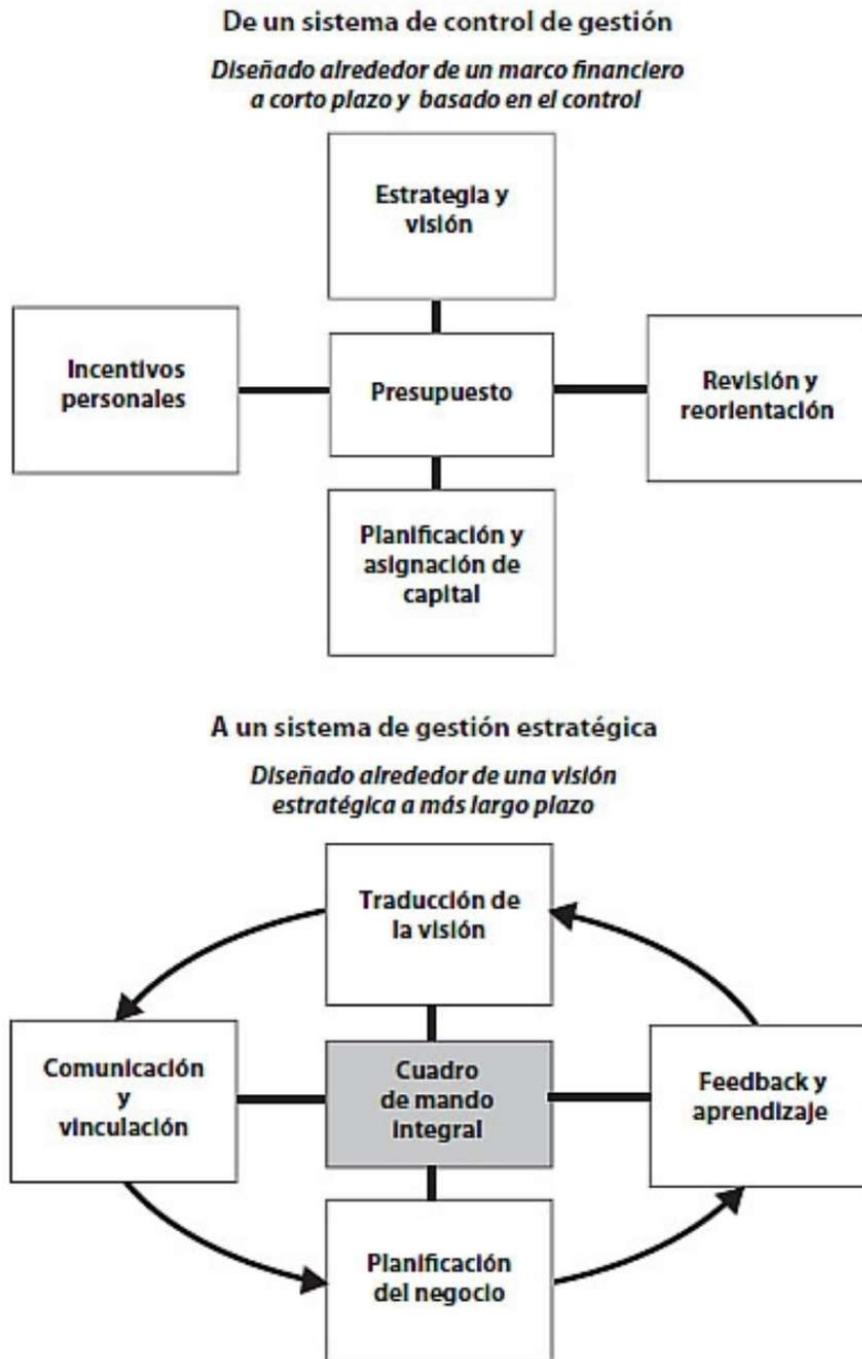


Figura 4. Diagrama de Sistemas en el Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los gerentes herramientas para dirigir empresas en la era de la información y para implementar estrategias, con base en cuatro perspectivas:

Uno: La perspectiva financiera

En este apartado se deben seleccionar las medidas que se adecuan al negocio e industria:

- i. **Crecimiento y mix de ingresos** – Esto mide si se está cumpliendo con las metas que se relacionan con incrementar las ventas y los clientes en áreas y mercados específicos.
- ii. **Nuevos productos y nuevas aplicaciones** – Esto refleja qué parte de los ingresos provienen de introducir nuevos bienes dentro de un periodo de tiempo preestablecido.
- iii. **Nuevos clientes y mercados** – Da un seguimiento de cuánto aumentaron los ingresos a partir de nuevos clientes y segmentos del mercado para los productos y servicios.
- iv. **Nueva estrategia de precios** – Las empresas maduras necesitan reevaluar los descuentos que ofrecen o incluso aumentar ciertos precios.
- v. **Aumento de la productividad de los ingresos** – Las empresas en fase de crecimiento deben concentrarse en generar mayores ingresos o aumentar los ingresos por empleado. Las empresas maduras deben mejorar sus márgenes

operativos e índices del rendimiento sobre la inversión a partir de la reducción de los costos por unidad.

- vi. **Reducción de gastos operativos** – Para lograr una ventaja competitiva, se deben reducir costos. Hay que equilibrar los gastos y otras medidas del cuadro, como la satisfacción del cliente o la calidad.
- vii. **Ciclo de caja** – Se debe reducir la brecha entre el pago de efectivo a los proveedores y el cobro de efectivo a los clientes.

Dos: La perspectiva del cliente

El Cuadro de Mando Integral debe medir la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos relacionados con los clientes y el mercado. Por ejemplo, una empresa podría querer ser el proveedor número uno en su rubro o en brindar valor a sus clientes. Las medidas sobre los clientes son necesarias pues el único camino al éxito financiero a largo plazo es entregar los productos y servicios que estos buscan. Algunas mediciones básicas son la cuota de mercado, la retención, adquisición, satisfacción y la rentabilidad de los clientes. Estas medidas ayudan a los gerentes a saber quiénes son sus clientes, cómo obtener ganancias a través de ellos y qué valoran. La meta es diseñar una cartera de productos y servicios que ofrezca un valor superior a los clientes objetivo.

Tres: La perspectiva del proceso interno

Se concentra en las operaciones internas y resalta cómo la empresa conceptualiza y diseña un nuevo servicio o producto y cómo lo lleva al mercado. Algunas medidas son: el porcentaje de ventas de productos nuevos y de los patentados, la capacidad de la línea de producción, los productos nuevos comparados con la competencia y el tiempo para desarrollar una nueva generación de productos. Puede medir otros factores para que las operaciones internas se alineen con las metas, como los retrasos, una alta devolución de productos y casos de problemas en la comunicación.

Cuatro: La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Para sobresalir en las primeras tres perspectivas, se necesitan trabajadores capacitados y altamente calificados. Esto significa que las metas educativas impulsan el logro de los objetivos estratégicos.

Se debe invertir en el futuro más allá del equipamiento, la investigación y el desarrollo destinando dinero a desarrollar las habilidades de los empleados, los sistemas de información y la motivación, las responsabilidades y la alineación. Entonces, se medirán estos factores evaluando la satisfacción, las destrezas y la productividad de los trabajadores. Otras medidas son los niveles de productividad, los niveles de capacitación y destreza, las metas para el mejoramiento de la rentabilidad y la actuación individual que se alinean con los objetivos del Cuadro de Mando Integral.

Llevar la cuenta

El Cuadro de Mando Integral completo le ayudará al empresario a transmitir una visión compartida a toda la organización. Para ello, deberá clarificar cuáles son las metas y objetivos que la empresa debe alcanzar para instituir cambios y vincular los esfuerzos individuales y departamentales con la estrategia general. Ello asegura la implementación, que se calcula a partir de entre 15 y 25 mediciones distribuidas entre las cuatro perspectivas principales del Cuadro de Mando Integral. Aparte de estas métricas, el Cuadro de Mando Integral vincula los resultados y actuación mediante relaciones de causa-efecto. Los resultados muestran de dónde partió la organización; los inductores de la actuación indican hacia dónde necesita ir.

El Cuadro de Mando Integral requiere el apoyo de los gerentes, que deben alinear los recursos de la empresa con la estrategia, incluidos los presupuestos para gastos discrecionales, las necesidades de capital a largo plazo y las iniciativas estratégicas. Se deben establecer metas que lleven a una actuación superior. Hay que usar las relaciones de causa-efecto del Cuadro de Mando Integral para decidir cuáles son los inductores de la actuación que ayudarán a lograr esos objetivos. Es necesario asegurarse de que cualquier otra iniciativa estratégica que ya esté en marcha contribuya a cerrar la brecha entre la actuación vigente y estas metas nuevas. Se debe medir el ritmo de cambio para establecer si las mejoras se están produciendo con la rapidez necesaria para alcanzar los objetivos con suficiente celeridad.

A menudo las iniciativas estratégicas no están vinculadas con metas estratégicas. Hay que usar el Cuadro de Mando Integral para reenfocar la atención de los ejecutivos

en los objetivos clave. Una vez completo, el Cuadro de Mando Integral suele revelar que los gerentes carecen de al menos 20% de las mediciones que necesitan. Esto supone un problema de gestión más profundo, dado el supuesto general de que no se puede gestionar lo que no se puede (o suele) medir. Suelen existir puntos ciegos al medir la cuota de mercado, los errores en servicios, las destrezas de los empleados y la calidad del comerciante.

El feedback y el proceso de aprendizaje estratégico

Para competir hoy en día, las empresas necesitan alejarse de la gestión jerárquica y adoptar sistemas que fomenten el aprendizaje estratégico y el feedback en toda la organización. Cada persona debería conocer la estrategia y saber qué papel juega en ella. Esto se denomina “marco estratégico compartido”. Un proceso de feedback adecuado permitirá que los empleados prueben varias tácticas, compartan información sobre cómo funcionan y lleven adelante los programas que rindan buenos resultados. Cuando surgen problemas, hay que permitir que un equipo estudie la situación, analice la estrategia utilizada y determine las soluciones. Para evitar problemas con anticipación, se deben establecer evaluaciones periódicas de la estrategia, llamadas “reuniones de revisión de la estrategia”.

Cómo implementar un programa de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral se extiende más allá de las mediciones, paso a paso, para generar un sistema de gestión estratégica, además de potenciar la toma de consciencia sobre la importancia de la estrategia. El proceso comienza con la iniciativa del Cuadro de Mando Integral, que establece una estrategia y cristaliza la visión. Cada unidad de negocios debe plantear sus propias subestrategias y alinearlas con los objetivos de la empresa. A medida que el Cuadro de Mando Integral progresa, los ejecutivos deberían relacionarlo con otras responsabilidades importantes para la gestión, como el presupuesto. Eventualmente, el pensamiento estratégico debería ser parte de cada decisión.

Desafíos

Implementar el Cuadro de Mando Integral puede presentar los siguientes desafíos:

- **Depender de sistemas de medición anticuados** – Incluso las empresas que agregan las medidas no financieras eligen medir la actuación pasada y predecir la actuación futura. Agregar las medidas no financieras no equivale a un Cuadro de Mando Integral. Los sistemas híbridos no potencian la consciencia del personal sobre la estrategia, ni esclarecen la dirección estratégica.
- **Delegar la implementación del Cuadro de Mando Integral a los gerentes medios** – El Cuadro de Mando Integral no funcionará sin el apoyo total de la

plana mayor de la empresa. No se pueden renovar las prácticas de gestión si no se cuenta con el compromiso de los gerentes generales.

- **Basar las mediciones en las prácticas de otra empresa** – Se deben personalizar las metas seleccionadas para la empresa. Diseñar un Cuadro de Mando Integral personalizado para la organización es un proceso de aprendizaje y crecimiento sin atajos.
- **Aferrarse al desarrollo de un Cuadro de Mando Integral perfecto** – No se debe retrasar la implementación por seguir perfeccionando el Cuadro de Mando Integral. En algún momento, se debe poner en práctica.

La meta principal del Cuadro de Mando Integral es que la gestión adopte una estrategia más equilibrada y métricas más equilibradas para sostener la estrategia. Esto mejorará el sistema de gestión para traducir la estrategia en un nivel de actuación superior.

CAPÍTULO IV. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES

Las PYME son grandes generadoras de empleo y de riqueza, participan en cada país de manera importante en la creación del producto interno bruto. Otra realidad es que la apertura de un puesto de trabajo en las PYME requiere de una inversión de capital mucho menor que en las grandes empresas, siendo por ello un sector de un gran impacto social. Desafortunadamente la globalización, con su consiguiente concentración de actividades, en general en grandes empresas multinacionales, ha venido a replantear el papel de las PYME en este nuevo contexto internacional (Martínez y Viéytez, 2002).

Debido a que en El Salvador no se tiene una clasificación única de pequeñas y medianas empresas que sea consensada por organismos privados y de gobierno, Martínez y Viéytez (2002), presentan la siguiente clasificación:

Tabla 2. Clasificación de las PYMES salvadoreñas

INSTITUCIÓN	Micro	Pequeña	Mediana
CONAMYPE	Emplea hasta un máximo de 10 empleados y genera hasta US\$5,714.28 de ventas al mes	Hasta 50 personas y ventas entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85 mensuales	-----
FUSADES (PROPEMI)	Emplea entre 1 y 10 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a US\$5,714.29	Emplea entre 10 y 50 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a US\$57,142.29	Ocupa entre 50 y 100 trabajadores y tiene un volumen mensual de ventas de hasta US\$114,285.00
FUSADES (DEES)	1-10 empleados y activos menores a US\$11,423.00	11-19 empleados y activos menores a US\$85,714.00	20-99 empleados y activos menores a US\$228,571.00

INSAFORP	1-10 empleados	11-49 empleados	50-99 empleados
SWISSCONTACT	1-10 empleados	11-50 empleados	51-100 empleados
BMI	Que tenga un máximo de 10 empleados y cuyas ventas mensuales no excedan de US\$5,714.28	Que posea de 11-49 empleados y cuyas ventas anuales se ubiquen entre US\$5,714.28 y US\$57,142.85	Emplea entre 50 y 199 trabajadores y tiene ventas mensuales entre US\$57,142.85 y los US\$380,000.00
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Emplea de 1 a 10 trabajadores	Emplea entre 11 y 99 trabajadores y realiza ventas anuales entre \$3 millones y US\$5 millones	-----
GTZ	-----	11-49 empleados	50-99 empleados
Banco ProCredit	Créditos entre US\$57.14 y US\$5,142.85	Créditos entre US\$5,142.85 y US\$57,145.85	-----

Martínez y Viéytez (2002) señalan el ambiente de competencia en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas, cuando afirman: “No se requiere que una determinada PYME se vea proyectada a nivel internacional para que tenga que preocuparse por la globalización. El primer impacto lo tiene en su propio mercado, el cual es penetrado por competidores foráneos. En las iniciativas de penetración de éstos, uno de sus objetivos iniciales es el posicionamiento en el mercado, sin mucho miramiento a la rentabilidad inmediata del negocio, llegando a presentar esquemas de competencia desleal”.

Lo anterior, solamente recalca la necesidad y la urgencia que deberían tener las PYMES por contar con las herramientas que les permitan no únicamente volverse más eficientes con el mejoramiento de sus procesos, sino que más imperante aún, sobrevivir

y crecer en el actual mercado competitivo. Y una de esas herramientas es precisamente, la planificación estratégica.

Para Caballero y Freijeiro (2007), el plan estratégico deberá ser diferente entre una empresa y otra, puesto que se realizará en función de las características propias de cada PYME. Sin embargo, todo proceso de planificación estratégica dentro de las pequeñas y medianas empresas debería contemplar los siguientes puntos:

- a) Conseguir la participación de todos los empleados de la empresa, fomentando el interés de la propia dirección.
- b) Organizar los recursos disponibles de forma adecuada.
- c) Fijar los objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos.
- d) Establecer programas empresariales y presupuestos.
- e) Diseñar un calendario de actuaciones para permitir el cumplimiento de los objetivos en el plazo fijado.
- f) Elegir y desarrollar los canales de comunicación necesarios.
- g) Desarrollar sistemas de control que permitan detectar los posibles fallos producidos en la empresa.

Además, proponen que, para lograr una adecuada planificación estratégica en la empresa, las PYMES deberían disponer o elaborar al menos los siguientes elementos:

- 1) Planes de ventas y cifras de negocios a corto y mediano plazo.
- 2) Planes de producción a corto plazo.
- 3) Planes de inversión a corto plazo.

- 4) Planes de financiación a corto plazo.
- 5) Planes de investigación y desarrollo.
- 6) Sistemas integrados de objetivos y estrategias.
- 7) Controles estratégicos de resultados.

A continuación, se presentan las características que favorecen u obstaculizan la planificación estratégica en las PYMES:

1. Características que favorecen u obstaculizan la Planeación Estratégica

Existen ciertas características muy propias de las PYMES relacionadas con su estructura, recursos, tamaño o cultura, que podrían representar limitaciones, o que por el contrario, pueden mejorar la planificación estratégica; influenciando en su actuación y requiriendo un proceso diferenciado para este conjunto de empresas (Clericuzi, 2008).

Clericuzi (2008) propone que, a pesar de que las PYMES sean muy diferentes, estas particularidades pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- a) **Conductuales:** estas características se relacionan con el comportamiento del propietario durante la realización de sus actividades. Aquí intervienen sus capacidades, ambiciones, estilo de liderazgo, valores e ideologías.
- b) **Estructurales:** estas hacen referencia a cómo las actividades son organizadas, coordinadas y divididas.
- c) **Estratégicas:** se refieren al modo de desarrollar la formulación de la estrategia.

- d) **De decisión:** están vinculadas al proceso de toma de decisiones.
- e) **Tecnológicas:** estas hacen referencia a las herramientas de apoyo informáticas.
- f) **De contexto:** se refieren a las singularidades del entorno externo, las cuales no pueden ser controladas por las PYMES.

Según la clasificación de Clericuzi (2008), se presentan a continuación las particularidades que limitan y favorecen el proceso estratégico:

1.1 Características que obstaculizan o limitan la Planeación Estratégica

Conductuales

- a) La administración del empresario se encuentra basada en el individualismo, donde el poder y las decisiones están centralizadas. Se le da mayor importancia a la obtención de resultados en el corto plazo y no se favorece la inversión de recursos en la planeación estratégica debido a su incertidumbre sobre el futuro (Analoui y Karami, 2003).
- b) Escasa o poca formación profesional en los empresarios y directivos, y falta de interés en promover ésta de forma permanente (Jara-Sarrúa, 2000).
- c) Falta de conocimientos y escasez de habilidades sobre dirección y planificación de negocios (Analoui y Karami, 2003).

- d) Desconocimiento de las distintas herramientas de gestión empresarial, relacionadas especialmente con la planificación estratégica (Analoui y Karami, 2003).
- e) La mayor parte del tiempo, el propietario y los empleados se enfocan en desarrollar actividades operativas rutinarias, y dejan muy poco tiempo a las actividades de planeación a largo plazo. En esta limitante influye la poca habilidad para administrar el tiempo y el número reducido de personal en las PYMES (Analoui y Karami, 2003).

Estructurales

- a) El recurso humano en muchas ocasiones no se encuentra cualificado para desempeñar los puestos de trabajo, y además es poco en número (Clericuzi, 2008).
- b) La capacitación de los empleados se considera un gasto y no una inversión (Jara-Sarrúa, 2000).
- c) Los empleados realizan únicamente las tareas asignadas, y se limitan respecto a lo que deben hacer. No existe un compromiso o una alta implicación por parte de ellos con el futuro de la empresa (Clericuzi, 2008).
- d) La estructura organizativa no se encuentra formalizada y es simple, lo que dificulta la delegación de las responsabilidades. El propietario tiende a acumular todo el trabajo administrativo y a concentrar el poder y la toma de decisiones (Menguzzato y Renau, 1991).

- e) En su mayoría los canales de comunicación son informales (Clericuzi, 2008).
- f) Poca capacidad para la administración financiera de la empresa, lo cual provoca iliquidez, baja rentabilidad en las inversiones, o altos costos de financiamiento (como cuando se financian las operaciones de largo plazo con préstamos de corto plazo) (Jara-Sarrúa, 2000).
- g) La organización en general es vulnerable ante los cambios del entorno o ante las acciones de la competencia debido a la fragilidad de su estructura (Jara-Sarrúa, 2000).

Estratégicas

- a) Falta de información clave y de conocimientos para el proceso de dirección estratégica, haciendo imposible su implementación (Analoui y Karami, 2003).
- b) No se suele dar a conocer la misión o a explicar los objetivos de la empresa; esto es debido a que los propietarios son los encargados de la dirección, la cual está basada en la intuición y en la subjetividad en detrimento de la racionalidad en la administración (Preston, 1986).
- c) La comunicación de los planes estratégicos en la organización se dificulta debido a la falta o poca formalidad en el proceso de planeación estratégica (Clericuzi, 2008).
- d) La gestión que suele predominar es la reactiva, donde se le da más importancia a las operaciones del día a día que a las necesidades de largo plazo, aplicándose la lógica de adaptación y reacción a las acciones del entorno.

- e) La especialización en las PYMES es poca; son muy generalistas y buscan competir con distintas unidades de negocio (Johnson, 2006).
- f) El propietario ejerce influencia sobre los productos y servicios a ofertar, limitando de esta forma las elecciones de carácter estratégico (Johnson, 2006).

De decisión

- a) Las decisiones están orientadas hacia el corto plazo, haciendo difícil la aceptación de actitudes más estratégicas y analíticas (Clericuzi, 2008).
- b) La toma de decisiones equivocadas puede generar un costo mucho mayor en una PYME que en una empresa grande. Si se elige una estrategia de desarrollo de producto o de mercado, y si éstos se encuentran en una etapa descendente en su ciclo de vida, podrían generarse pérdidas muy grandes que puedan condicionar el futuro de la empresa (Analoui y Karami, 2003).

Tecnológicas

- a) Los sistemas informáticos suelen ser rudimentarios, provocando que las decisiones sean tomadas con base a la intuición que en apoyos o soportes formales (Jara-Sarrúa, 2000).
- b) Los sistemas de información o informáticos no se gestionan de forma efectiva (Analoui y Karami, 2003).

- c) El uso de las tecnologías de punta posee un bajo nivel. Y esto empeora con las empresas que poseen problemas serios de financiamiento, puesto que, al no contar con fondos para realizar inversiones en tecnología, no pueden ejecutar actividades de investigación y desarrollo, ya sea por su cuenta o a través de la contratación de terceros (Jara-Sarrúa, 2000).
- d) Dificultad de los empleados para adoptar las nuevas tecnologías debido a la ausencia de capacitación (Clericuzi, 2008).

De contexto

- a) Se posee un poder de negociación con proveedores y clientes muy bajo, debido al tamaño y a las pequeñas cuotas de mercado de estas empresas. Esto imposibilita la creación de estrategias que traten de modificar la estructura del mercado y de sus precios (Analoui y Karami, 2003).
- b) Dificultad para identificar los cambios en las preferencias, gustos y expectativas de sus clientes (Analoui y Karami, 2003).
- c) Hay una dependencia grande de los bancos y de las entidades financieras que intervengan en su funcionamiento, dando como resultado que su supervivencia pueda estar condicionada por las decisiones de éstas (Analoui y Karami, 2003).

1.2 Características que favorecen la Planeación Estratégica

Conductuales

- 1) El empresario cuenta con independencia a la hora de seleccionar una estrategia, y dado que mantiene el poder centralizado puede asignar los recursos que sean necesarios (Analoui y Karami, 2003).
- 2) El empresario suele conocer muy bien su negocio y tener una visión detallada y global de la organización (Analoui y Karami, 2003).
- 3) La visión del propietario que ha permitido la realización de su proyecto empresarial, es la que mantiene el empuje y la creación de innovaciones (Clericuzi, 2008).
- 4) Al tener el control y dirección del negocio, el empresario puede mantener una cercanía con sus clientes, posibilitando la creación de una relación a largo plazo (Analoui y Karami, 2003).

Estructurales

- 1) Al tener un menor número de empleados y desenvolverse en un área geográfica más limitada, las PYMES cuentan con la facilidad de entablar relaciones interpersonales. Estas relaciones pueden estimular la motivación del personal y facilitar la solución de los problemas de carácter personal de los empleados (Clericuzi, 2008).

- 2) Esta comunicación informal puede trasladarse de igual forma a los clientes y proveedores, incentivando el establecimiento de una relación de confianza con cada uno de ellos (Clericuzi, 2008).
- 3) Debido a la estructura flexible que poseen las PYMES, son mucho más adaptables a las condiciones económicas del entorno, pudiendo mutar según sea su necesidad. Esta es una ventaja exclusiva de este grupo de empresas (Jara-Sarrúa, 2000).
- 4) Al contar con una estructura más pequeña y flexible, las PYMES pueden desarrollar estrategias de nicho de mercado, puesto que pueden detectar con mayor facilidad a clientes que no se encuentran satisfechos (Clericuzi, 2008).
- 5) Esta flexibilidad también le permite a la empresa tener costos más maleables, pudiendo ofrecer un producto o un servicio a las necesidades específicas del cliente (Clericuzi, 2008).
- 6) Facilidad para encontrar alianzas, asociarse y trabajar en red. De esta forma se aprovechan recursos y conocimientos que no estarían disponibles sin estas sinergias (Clericuzi, 2008).

Estratégicas

- 1) Mayor facilidad en la ejecución e implementación de estrategias, debido a una menor dificultad para asignar recursos, motivar, comunicar y orientar los esfuerzos al logro de la estrategia (Garrido-Buj, 2006).

- 2) La formulación de la estrategia a través de un proceso más informal, permite una adaptación de la estrategia al entorno cambiante y un reajuste continuo por medio de pruebas (Johnson, 2006).
- 3) La ejecución de la estrategia mediante la experimentación puede lograr una mayor participación de los empleados y conseguir la aceptación al cambio de forma paulatina (Johnson, 2006).

De decisión

- 1) Las decisiones se toman de forma rápida, ya sean problemas con los que el propietario se encuentra familiarizado, y que se decide sin analizar mucho la situación, o que sean complejos y se necesite un poco más de tiempo (Clericuzi, 2008).
- 2) El empresario puede tomar las decisiones que considere oportunas sin encontrar oposición a sus planes en cada uno de los niveles estratégicos: corporativo, unidad de negocio y operativo (Johnson, 2006).

Tecnológicas

- 1) Una estructura pequeña ayuda a la PYME implementar sistemas de información (ERP) con mayor facilidad y rapidez. Estos procesos pueden llegar a tardar años en empresas de mayor tamaño (Analoui y Karami, 2003).

- 2) Recurren a tecnologías de menor costo como las conocidas como “open source”, que proporcionan igual calidad que los sistemas propietarios (“closed source”). Las grandes empresas evitan utilizar tecnologías “open source” por el miedo a no encontrar el soporte técnico necesario, que sea 100% garantizado, para la implementación y mantenimiento de los sistemas (Johnson, 2006).

De contexto

- 1) Los mercados reducidos que no llaman la atención de las empresas grandes, porque no les son rentables o porque no les son interesantes a largo plazo, pueden ser aprovechados y atendidos por las PYMES (Jara-Sarrúa, 2000).
- 2) La relación comercial con grandes empresas puede resultar beneficioso si se les sirve como apalancamiento durante su crecimiento. Al crecer la empresa grande, la PYME también puede crecer (Clericuzi, 2008).
- 3) La satisfacción por lo logrado y la posible indiferencia de los líderes del mercado propicia que los competidores que tienen una menor cuota de mercado puedan alcanzarlos, debido a que no son considerados competidores dignos (Johnson, 2006).

Aunque la dirección estratégica tiene una gran relevancia para el logro de los objetivos de una empresa, existen muy pocos estudios que se hayan elaborado en las PYMES. Es sin duda, un nuevo campo de conceptualización e investigación (Analoui y Karami, 2003).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas deben crear una “ventaja competitiva” que las diferencie de sus rivales, ya que su supervivencia depende de ofrecer al cliente un mejor producto o servicio.

Las estrategias empresariales sólidas toman en cuenta las fortalezas, limitaciones y objetivos a largo y corto plazo de una organización. A diferencia de un “modelo de negocios” que define cómo opera la empresa, la estrategia describe los métodos que usará para tener ventajas competitivas.

La estrategia conlleva el establecimiento de prioridades, y a la creación de las capacidades que lleven a consecución de los objetivos establecidos. Precisa además del conocimiento de la empresa y del entorno en que se desenvuelve. Toda estrategia debe considerar los puntos débiles de la compañía y la de sus competidores, así también como las respuestas de éstos.

Las metas y objetivos propuestos, sólo podrán alcanzarse mediante la implementación de la estrategia adecuada. Esta estrategia deberá ser coherente con los valores de la empresa, así como también con sus capacidades y recursos, con su sistema y estructura organizativa, y por supuesto, con su entorno.

La implementación es posiblemente más importante que la estrategia, y a menos que se ejecute adecuadamente, un plan estratégico vale poco más que el papel en el que está escrito. Hay que tener siempre presente que los empleados deben participar en la

implementación, y para ello, deben tener las habilidades y experiencias adecuadas. Por eso, la implementación podría requerir capacitación adicional, incentivos o la contratación de nuevos empleados que estén en mayor sintonía con la misión de la organización. Es recomendable también fijar metas de rendimiento para recompensar el buen desempeño. Además, la manera de organizar el negocio también afecta la implementación, y debido a ello, se deberá alinear la jerarquía del negocio, así como las relaciones y funciones de las distintas divisiones y departamentos, según los requisitos del plan estratégico.

El liderazgo y la cultura de la empresa son esenciales, de tal forma que las iniciativas que carecen del apoyo de la gerencia están condenadas al fracaso, al igual que aquellas que están en conflicto con los valores y la cultura de la empresa, que pueden ser difíciles de cambiar. Por ejemplo, una estrategia que fomenta la creatividad de los empleados probablemente no sirva en una organización con poca tolerancia a los errores. Y es por esa razón que siempre se debe hacer corresponder la estrategia y la cultura.

Así como un equipo de fútbol desarrolla un plan de juego antes de salir a la cancha, las organizaciones deben crear un plan de “acción” por escrito antes de empezar la implementación de la estrategia. Es recomendable fijar objetivos realistas, específicos y mensurables, como el número exacto de artículos que la empresa planea vender cada trimestre. Seguidamente, se determinarán los pasos que se deberán seguir para alcanzar las metas y los recursos que se necesitarán. Para la elaboración de este plan, se recomienda considerar las siguientes interrogantes: ¿Tienen los departamentos, el personal suficiente? ¿Pueden los empleados manejar mayores responsabilidades? ¿Se

necesitará de una nueva tecnología? ¿Se cuenta con la financiación suficiente para capacitación o para la adquisición de suministros adicionales? ¿Cuáles son las implicaciones financieras de la estrategia?

Recomendaciones para la elaboración del plan de acción:

- i. **Mantener la sencillez** – Los planes complejos confunden y podrían dar como resultado, acciones contrarias a las esperadas.
- ii. **Incluir a las personas que ejecutarán el plan** – Esto crea un sentido de propiedad. Además, permite la retroalimentación entre todas las áreas involucradas.
- iii. **Estructurar el plan de acción en partes viables** – Los planes abrumadores pueden desalentar al personal. Es importante que las metas se cumplan, pero considerando siempre las capacidades de cada individuo.
- iv. **Especificar cargos y responsabilidades** – Los empleados deben entender sus tareas, aceptar sus responsabilidades y rendir cuentas de los resultados.
- v. **Hacerlo flexible** – No se debe esperar una ejecución perfecta. El plan debe dar cabida a cambios de programación, de recursos y del mercado.

REFERENCIAS

- Analoui, F.; Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. Londres, Inglaterra: Thomson
- Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid, España: Esic
- Caballero, G., y Freijeiro, A. (2007). *Dirección Estratégica de la PYME*. España: Ideaspropias
- Clericuzi, P. (2008). *El proceso de Planificación Estratégica en las Pequeñas Empresas*. Trabajo de Investigación de la Universidad de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas. Valencia, España
- Garrido-Buj, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: McGraw Hill
- Green, L. (2008). *How to Grow A Business by Putting People First*. Estados Unidos: HRD Press
- Hill, C., y Jones, G. (1996). *Administración Estratégica*. Estados Unidos: Mc Graw Hill
- Hrebiniak, L. (2005). *Making Strategy Work*. Estados Unidos: Wharton School Publishing.
- Jara-Sarrúa, L.A. (2000). *Una Introducción al Concepto de Pequeña y Mediana Empresa (PYMES)*. [en línea] 5campus.org, Economía de la Empresa <<http://www.5campus.org/leccion/pyme1>> [Febrero 12 de 2016]

- Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Estados Unidos: Harvard Business Press
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Gestión 2000
- Martínez, J., y Viéytez, E. (2002). *Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas*. El Salvador: FUNDES
- Menguzzato, M., Renau, J. J. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management*. Barcelona, España: Ariel
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Estados Unidos: Simon & Schuster
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Estados Unidos: The Free Press
- Preston, R. (1986). *The Public's Definition of Small Business*. Estados Unidos: Journal of Small Business Management
- Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la Práctica*. Argentina: Granica
- Wehrich, H., y Koontz, H. (1993). *Administración, Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill