

TEMA 1
LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO SISTEMA DE DIRECCIÓN

1. La función de dirección o de pilotaje empresarial.
2. La gestión directiva: componente técnica y componente humana.
3. El proceso de dirección.
4. Concepto de estrategia. Elementos y contenido.
5. La Dirección Estratégica. Ejemplo.
6. La Dirección Estratégica. Proceso.
7. La Dirección Estratégica. Concepto.
8. Decisiones estratégicas.
9. Factores de excelencia empresarial.
10. Bibliografía.
11. Lectura recomendada.
12. Otras lecturas.

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO SISTEMA DE DIRECCIÓN

Alfonso Vargas Sánchez

1.-LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN O DE PILOTAJE EMPRESARIAL

La empresa es, sin duda, una realidad cada vez más compleja. Por ello, para estudiar y conocer su funcionamiento necesitamos de una metodología que nos permita identificar sus elementos y las interrelaciones entre los mismos.

A este respecto, la aplicación del enfoque sistémico a la empresa nos aporta una concepción de la misma como sistema cibernético y abierto, en el que sus elementos están interrelacionados formando un todo unitario y desempeñando una serie de funciones orientadas a la consecución de unos objetivos comunes, todo ello en una permanente interacción dinámica con el entorno, con flujos recíprocos de naturaleza física, financiera e informativa. Se trata, por tanto, de un sistema abierto por su capacidad de interactuar con el entorno, y cibernético por la retroalimentación que recibe de él.

En la identificación de los elementos o partes de la empresa, tanto el criterio funcional como el de los niveles en la circulación de valores, nos llevan a la existencia del Subsistema de Dirección, como fruto de la necesidad de un "pensamiento director" que proporcione la coherencia interna y externa que requieren los elementos del sistema para la consecución de sus objetivos.

Es precisamente dentro de ese Subsistema de Dirección o de Pilotaje empresarial donde debemos situarnos como punto de partida, más concretamente en la función que le es propia, conocida en la literatura especializada como *Management* o Administración. Recordemos que esta función consiste, básicamente, en todas aquellas actividades mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de los objetivos empresariales (Renau Piqueras, 1985, p. 15), entre las cuales la estrategia, como veremos, juega un papel destacado. De hecho, ese pilotaje, cuya esencia no es otra que adecuar los medios a los fines u objetivos de la organización, ha de hacerse aplicando unos criterios referenciales, unos de carácter operativo (de eficiencia y economía de recursos, de equidad, de eficacia) y otros de naturaleza estratégica (de coherencia con las características del entorno).

Pero, ¿quién desempeña dicha función? ¿Quién es el sujeto activo de la función directiva?

Como es sabido, empresa y empresario son dos conceptos indisolubles. Detrás de toda empresa se encuentra la figura del empresario, máximo responsable de su dirección y, en esa medida, protagonista destacado del devenir económico.

Sin embargo, esta figura ha experimentado una sensible evolución desde la concepción clásica del empresario como capitalista o propietario de los medios de producción y patrón o maestro del trabajo, asociada, por tanto, a un individuo, hasta la más moderna que define al

empresario como el líder y estrategia de la organización, más vinculada a los grupos u órganos colegiados encargados de desempeñar esta función.

Pero hasta llegar a la visión actual se han sucedido distintas teorías acerca del empresario: se ha hablado del empresario como capitalista, como hombre de negocios, como factor de producción, como sujeto decisor, como innovador, etc.

No obstante, la transformación fundamental de esta figura se produjo con la irrupción en la escena económica de las grandes sociedades por acciones, que trajeron consigo la separación entre la propiedad y la administración de la empresa. La función empresarial o directiva deja de ser desempeñada por los capitalistas, que la ponen en manos de profesionales ante la necesidad de contar con especialistas que sepan dirigir empresas cada vez más complejas en mercados cada vez más competitivos. De ahí que se establezca la distinción entre el empresario riesgo (los capitalistas) y el empresario control (la tecnoestructura, en terminología de Galbraith, formada por la élite directiva de expertos responsable de la gestión global de la empresa).

El empresario actual, como sujeto activo de la función de dirección, se basa, por consiguiente, en las características del "profesional o experto en la dirección" definidas en la teoría del "empresario control". Sólo en las pequeñas empresas de tipo familiar y artesanal podemos encontrar hoy en día la figura clásica del "empresario capitalista".

Pero, ¿qué se le pide hoy el empresario moderno?, ¿cuáles son sus principales funciones en el contexto económico-empresarial actual? En este sentido, se considera que su actuación ha de estar sustentada en tres ejes fundamentales: la innovación, el liderazgo y la estrategia.

La innovación por la importancia del cambio tecnológico en la competitividad. El liderazgo para la conducción del grupo humano hacia la consecución de los objetivos, procurando la motivación y cohesión del mismo. Y la estrategia para proporcionar en cada momento una adecuada respuesta a las exigencias de un entorno cambiante (Bueno Campos, 1993, p. 105 y ss.).

Y finalmente, ¿cuáles son las aptitudes que debe reunir para desempeñar eficazmente esta función? Para el Profesor Bueno Campos (1993, p. 104), las cualidades o aptitudes principales que debe poseer el empresario profesional, como directivo, son las siguientes:

- Tener una clara aptitud de liderazgo y capacidad empresarial.
- Ser un experto estratega, tanto en la formulación como en su implantación, lo que exige grandes dotes de organización.
- Tener una especial orientación al mercado y hacia el cliente.
- Ser un buen director de personal, con facilidad y habilidad en la comunicación.
- Tener una gran capacidad negociadora y de resolución de conflictos, lo que exige flexibilidad y aptitud para gestionar el cambio.

2.-LA GESTIÓN DIRECTIVA: COMPONENTE TÉCNICA Y COMPONENTE HUMANA

Identificaremos las componentes de la Gestión Directiva a partir de una concepción de la empresa como sistema sociotécnico.

Siguiendo nuevamente al Profesor Bueno Campos (1993, p. 73), la empresa puede ser considerada como un "sistema abierto y con una naturaleza mixta entre lo técnico y lo social, es decir, compuesta por un conjunto de relaciones de transformación de valor, unas basadas en la tecnología y otras en el comportamiento y comunicación de las personas que integran la organización". Por tanto, si partimos, como hemos dicho, de una concepción de la empresa como sistema sociotécnico, el *Management* o Gestión Directiva habrá de tener también esos dos componentes: el técnico y el humano o social.

Generalmente, cuando se habla de *Management* se piensa en un conjunto de sistemas y procesos (de dirección, de planificación, de control, ...) que se apoyan en una serie de métodos y técnicas (de previsión, para la formulación de estrategias, para gestionar los inventarios, ...); todos ellos constituyen la componente técnica de la Gestión Directiva.

Pero no podemos olvidar la cultura organizacional, los comportamientos y actitudes de los individuos, es decir, la componente humana.

La cultura organizacional es el resultado de un proceso histórico, la consecuencia del comportamiento de unos líderes, formales o informales, la transformación de anécdotas en categorías; la cultura está formada por una serie de valores que los miembros de la organización comparten, unos principios que respetan, unas creencias, unos hábitos arraigados, que no suelen estar escritos, pero que se dejan notar: la aceptación o el rechazo del riesgo, corto plazo frente a largo plazo, la orientación a la tarea o a la persona, el enfoque en el producto o en el cliente, trabajo individual o en equipo, valoración del resultado o del esfuerzo, rigidez o flexibilidad en la aplicación de las normas, son todas ellas alternativas de rasgos culturales que diferencian unas organizaciones de otras, que se traducen en una determinada forma de entender y orientar la gestión de la empresa, en una determinada manera de afrontar los problemas, que condiciona, por tanto, la elección de la alternativa estratégica a llevar a cabo. En definitiva, la cultura organizacional se transforma en comportamientos y actitudes individuales, que la dirección deberá ajustar a los intereses de la empresa.

Los recursos humanos son considerados por muchos especialistas como el primer factor estratégico de la empresa. Por ello, creemos que no sería erróneo afirmar que el primer criterio para determinar si en una empresa se dan las condiciones para la eficiencia, es el grado de importancia relativa que se atribuye a la componente humana de la Gestión Directiva. La componente técnica no deja de ser importante, por supuesto, pero es sólo una condición "sine qua non", pues ésta no es eficaz sin la ayuda de la parte humana.

3.-EL PROCESO DE DIRECCIÓN

El *Management* es generalmente entendido como un proceso encadenado y continuo en el que se llevan a cabo una serie de funciones:

- Planificar, es decir, determinar un plan de acción.
- Organizar, o sea, estructurar y coordinar las actividades para cumplir eficazmente los objetivos.
- Integrar los recursos humanos, que podemos definir como la elección de individuos competentes para los puestos de la organización.
- Dirigir los recursos humanos, guiando sus acciones hacia los objetivos fijados.
- Y controlar, como forma de asegurar una progresión hacia los objetivos con arreglo al plan.

Las características de este proceso denotan, por una parte, su naturaleza secuencial: no se trata de funciones aisladas, sino que cada una es consecuencia y continuación de la anterior; y por otra, su carácter repetitivo, pues con la última etapa (el control) se está recogiendo información para volver a iniciar el proceso: es el conocido mecanismo de *feedback* o re-orientación de los sistemas cibernéticos. Es decir, "dirigir es seguir una secuencia de funciones y tareas, y no una mera yuxtaposición de éstas".

Debemos aclarar, no obstante:

- Que estas funciones pueden ser ejecutadas en la práctica sin que esa secuencia sea seguida estrictamente, ya que las interrelaciones entre ellas pueden provocar saltos y vueltas atrás.
- Que cabe atribuir a la dirección tres funciones continuas que envuelven todo el proceso anterior: el análisis de los problemas (en la que se reúnen hechos y se desarrollan las soluciones posibles), la toma de decisiones (para seleccionar la alternativa a implementar) y la comunicación (con la que se pretende asegurar la comprensión de las decisiones adoptadas).

Recordemos que dentro de esta concepción clásica el desarrollo de la estrategia forma parte de la función de planificación, entendiendo por aquélla la decisión de cuándo y cómo alcanzar los objetivos previamente fijados.

4.-CONCEPTO DE ESTRATEGIA. ELEMENTOS Y CONTENIDO

Hasta ahora nos hemos referido:

- A la estrategia como una de las funciones clave de la moderna administración empresarial.
- A la aptitud de estrategia como una de las cualidades principales del directivo de hoy en día.

- A la componente técnica y humana de la estrategia, pues, por un lado, se apoya en una serie de técnicas para su formulación, implantación y control, y, por otro, su éxito o fracaso vendrá determinado por el comportamiento y actitudes de los individuos, influidos por la cultura organizacional.
- Al desarrollo de estrategias como parte de la planificación empresarial.

No obstante, debemos profundizar en los elementos y contenido de la estrategia para comprender mejor su papel en la gestión de la empresa actual.

Aunque la estrategia como concepto¹ probablemente surgió ligada a las operaciones militares², su aplicación a los negocios es relativamente reciente, ya que no fue hasta 1948 cuando Von Neumann y Morgenstern iniciaron con su teoría de los juegos el uso de la estrategia en el mundo de la empresa.

Hoy en día la estrategia va mucho más allá, hasta el punto de ser considerada como uno de los puntos cardinales de la dirección empresarial. La empresa como organización no puede concebirse sin unos objetivos, sin una estrategia para la consecución de los mismos, sin un plan de acción, sin un proyecto de futuro que sirva de guía para la toma de decisiones.

No realizaremos aquí una recopilación de los diferentes enfoques que sobre el concepto de estrategia existen en la literatura especializada, pero sí resaltaremos, apoyándonos en las conclusiones del Profesor Bueno Campos (1987, p. 22), aquellos rasgos sobre los que existe un acuerdo generalizado, que son los siguientes:

- La estrategia constituye un proceso interactivo entre la empresa y su entorno. Con la estrategia se pretende adecuar la organización empresarial al medio en que se desenvuelve.
- La estrategia implica un planteamiento de objetivos a largo plazo, que compromete no sólo los recursos actuales de la empresa, sino los que ésta vaya a generar en el futuro.
- La estrategia conlleva el establecimiento de políticas y de objetivos a corto plazo, con la consiguiente adecuación de medios.
- La estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, para lo cual puede cuestionar la naturaleza y estructura de la misma y de sus explotaciones económicas (unidades de negocio).

¹La Real Academia de la Lengua Española define este término como "arte, traza para dirigir un asunto".

²Se dice que la primera estrategia verdadera fue la llevada a cabo por una tribu para adueñarse de los terrenos de caza de otra tribu; o en su forma más elemental cuando los primeros seres humanos formaron un grupo de cazadores para capturar a uno de los enormes animales de la época.

Además, casi todos ellos parten de la consideración de la estrategia como medio para prever y dirigir el crecimiento de la empresa.

Completaremos este compendio de rasgos característicos de la estrategia empresarial con la aportación de los Profesores Díez de Castro y Martín Jiménez (1992, p. 71), para los cuales las notas más destacadas del concepto clásico de estrategia son las siguientes:

- La estrategia se hace en la cúpula de la organización.
- Es un campo del *Management* a caballo entre la ciencia y el arte; ciencia en tanto que la formulación y posterior implementación de estrategias requiere de unas técnicas y conocimientos científicos; y arte por cuanto la creatividad desempeña un papel fundamental.
- La estrategia se concibe como un intento delimitado a priori.
- La estrategia se diseña para alcanzar unos objetivos básicos.
- La estrategia debe tener en cuenta y estudiar las relaciones entre el entorno y las capacidades de la empresa.
- La estrategia determina los cursos de acción para llegar a los objetivos. Cuando esto se hace de un modo formal se materializa en planes y políticas concretas.
- La estrategia requiere para su puesta en marcha de la necesaria asignación de recursos, que formalmente se recoge en los correspondientes programas y presupuestos.

En relación al carácter apriorístico de la estrategia, debemos aclarar que, en realidad, las estrategias llevadas a cabo por las empresas no suelen coincidir plenamente con lo explicitado de antemano. La constatación empírica pone de manifiesto la existencia de un "gap" entre la estrategia contemplada en los planes y la puesta en práctica de hecho, tras un análisis a posteriori de la actuación de la empresa. Esta última quedará normalmente conformada, en parte, por la estrategia inicialmente prevista, pero en parte también por aquellas acciones que tuvieron que llevarse a efecto para dar respuesta a nuevos acontecimientos, para reaccionar ante los cambios del entorno.

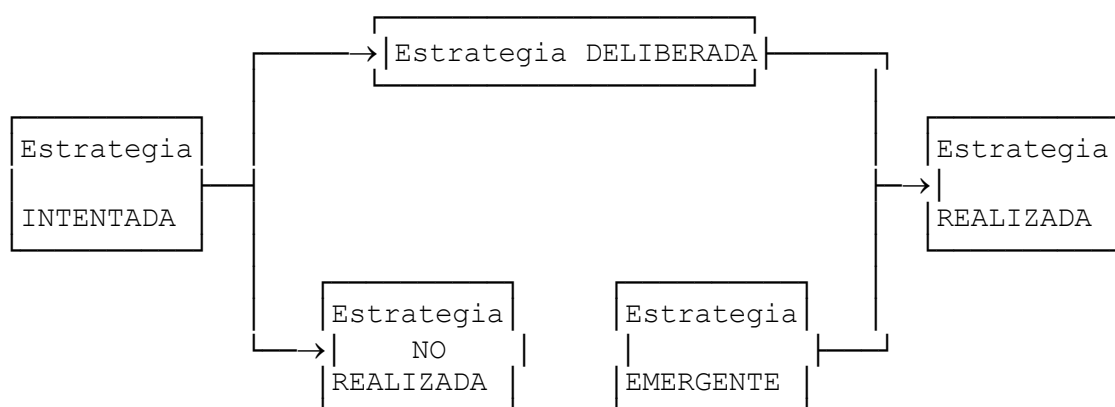
Por tanto, una adecuada definición de la estrategia debe considerar en ella dos dimensiones:

- La estrategia es un intento, una guía a priori.
- La estrategia se forma también a través de un comportamiento decisional consistente que se puede observar a posteriori.

En este sentido, puede hablarse de distintos tipos de estrategia:

- Estrategia intentada: es aquella intencional, expresada con anticipación.
- Estrategia realizada: es aquella secuencia de decisiones que muestra consistencia en el tiempo, ya sean intentadas o no.
- Estrategia emergente: es aquella parte de la estrategia realizada que nunca fue intentada.
- Estrategia deliberada: es aquella parte de la estrategia intentada que se realiza.
- Estrategia no realizada: es aquella parte de la estrategia intentada que nunca llega a ponerse en marcha, ya sea porque se formuló en base a expectativas no realistas, a juicios erróneos acerca del ambiente, o porque en el transcurso del tiempo se producen cambios que desaconsejan su puesta en práctica.

La relación entre todas ellas queda reflejada en la siguiente figura:



En cuanto a su carácter formalizado y explícito, gran número de estudios empíricos han permitido comprobar que el uso de estrategias formalizadas y explícitas está asociado a resultados significativamente superiores.

En resumen, y siguiendo a Menguzzato y Renau (1991, p. 78), "la estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la organización, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico".

Para completar este concepto no podemos dejar de enunciar los elementos o componentes de la estrategia, que según los Profesores antes mencionados (Menguzzato y Renau, 1991, p. 84 y ss.) son:

- Campo de actividad. Se trata de especificar el conjunto de "negocios" en los que piensa

participar la empresa, entendiendo por tal las correspondientes combinaciones de productos y mercados, si bien la definición del producto debe hacerse en base a dos variables: la necesidad que cubre y la tecnología utilizada. Ahora bien, precisar a qué actividades se quiere dedicar la empresa, tanto desde una perspectiva estática como dinámica, es necesario pero no suficiente. La estrategia debe precisar también con qué medios puede y quiere contar la empresa para actuar en el ámbito elegido. Este es el objeto de los dos componentes siguientes.

- Capacidades distintivas, en referencia a los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, etc.) que posee y domina la empresa, tanto actuales como potenciales.
- Ventajas competitivas: características de la empresa que pueden proporcionarle una posición defendible frente a sus competidores. Desde la aportación de Porter (1987) se suele distinguir entre ventaja en costes y ventaja en diferenciación.
- La sinergia, es decir, la búsqueda del efecto multiplicador que resulta del equilibrio entre el campo de actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar aisladamente los tres componentes anteriores, ya que, por una parte, es fundamental tener en cuenta las capacidades y/o las ventajas competitivas que es preferible desarrollar para determinadas actividades, y, por otra, la existencia de ciertas capacidades y/o ventajas competitivas limita e influye la selección de la cartera de negocios. Se deben buscar las complementariedades positivas entre esos tres componentes de la estrategia, de forma que entre ellos exista la máxima coherencia posible.

5.-LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTO

Podría decirse que con el desarrollo de una determinada estrategia lo que pretende la dirección de la empresa es provocar en ésta un cambio deseable, llevarla a una situación mejor que la inicial³. Pero el valor de la estrategia como medio para operar ese cambio viene dado por una serie de factores que condicionan y dificultan su formulación e implementación, sobre todo:

- la limitada e incierta información sobre la evolución futura del entorno y la capacidad e intenciones de la competencia;
- la disponibilidad limitada de recursos y el compromiso irreversible de los mismos, tanto actuales como futuros; y

³Para ello es necesario, según Haner: definir los objetivos, asignar los recursos necesarios (financieros, humanos, etc.), fijar el marco temporal para su consecución y corregir las desviaciones que a lo largo de dicho periodo puedan producirse (Benavides Velasco, 1990, pp. 264-265).

- la necesidad de coordinar las acciones en el tiempo e incluso en el espacio, si las características de la empresa así lo requiriera por su dispersión geográfica.

Es sintomático, como indica el Profesor Bueno (1987, p. 15), que el interés por la estrategia y la necesidad de la misma se intensifica en procesos de gran expansión de la empresa (tanto a nivel de productos como de mercados) y en contextos de crisis económica que ponen en peligro su supervivencia. Ello es debido a la complejidad de ambas situaciones, tanto del entorno o medio competitivo en que la empresa actúa (dimensión externa del problema) como de la propia empresa como organización y, en consecuencia, de su gestión (dimensión interna), cuyos efectos más destacables, cuando la dirección no es capaz de adaptarse a las mismas, suelen ser los siguientes:

- Ineficacia de las técnicas de gestión que venían aplicándose hasta entonces.
- Tendencia a perseguir soluciones a corto plazo y parciales, olvidando los problemas de fondo.
- Crisis interna en la organización ante la persistencia de los problemas y la tensión creciente que se genera en el grupo directivo.

Sólo una correcta formulación de la estrategia empresarial permitirá afrontar con garantías de éxito estas situaciones; ante la ineficacia de los modos de dirección convencionales, la Dirección Estratégica se nos presenta como un nuevo estilo de dirección basado en el "problema estratégico", entendido éste como la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa así como de las amenazas y oportunidades externas a la misma, que se traducirán en una serie de retos (es decir, de adaptaciones necesarias y urgentes de la organización a los cambios del entorno) e impactos (entendiendo por tal los efectos que ocasionan esos cambios en las posibilidades de lograr los objetivos).

Pero en la historia del *Management* los sistemas de dirección han experimentado un proceso evolutivo que no es casual, sino propiciado por el cambio de la propia realidad en que la empresa ha tenido que desenvolverse. La ciencia del *Management* ha ido avanzando en su intento de dar respuesta al creciente dinamismo y complejidad del entorno empresarial, y por ello, siguiendo al Profesor Ortigueira (1987, p. 78), del paradigma de los sistemas basados en la formulación de políticas -Dirección por Control (presupuestos, control financiero) y Dirección por Extrapolación (planificación a largo plazo)- pasamos al paradigma de los sistemas fundamentados en la formulación de estrategias o sistemas de dirección por anticipación al cambio (Planificación Estratégica, Dirección Estratégica) y ya nos encontramos en los albores de una quinta generación de sistemas directivos (Pensamiento Estratégico) sustentada sobre los problemas estratégicos, las señales débiles y la Dirección por Sorpresas.

La Dirección Estratégica supone un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en la medida en que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo por generar varias estrategias alternativas y contingentes en función de distintos escenarios futuros y la participación directa de la dirección en la formulación de las mismas, mientras que en la planificación a largo plazo se elaboraba un plan para la situación

futura más probable, basándose en una extrapolación del pasado y a menudo permaneciendo los directivos ajenos a su diseño.

LOS ESCENARIOS DE HONG KONG

El próximo 1 de julio de 1997, Hong Kong pasará a ser una región administrativa especial de la República Popular China según la declaración conjunta firmada por el Reino Unido y China en 1984. De acuerdo con el contenido de la Ley Básica (promulgada por China en 1990), y bajo la fórmula “un país, dos sistemas”, Hong Kong conservará su modelo capitalista y mantendrá la independencia en el orden económico al menos durante los próximos 50 años. Pero existe un elevado grado de incertidumbre sobre la voluntad de China a la hora de permitir su aplicación y desarrollo, dependiendo de ello el mantenimiento de las condiciones que han permitido el éxito económico del enclave y, por extensión, la evolución futura de su sistema bancario...

Siguiendo el informe “La transición de Hong Kong. Posibles escenarios”, elaborado por el Área de Estudios de Caja Madrid, y en función del grado de intervencionismo chino, tres son los posibles escenarios con los siguientes niveles de probabilidad y repercusiones sobre Hong Kong.

Nivel de intervención bajo

En el primer escenario, caracterizado por un reducido intervencionismo, China no sólo respetaría el contenido de la Ley Básica sino también el espíritu de la misma. Hong Kong conservaría los principios fundamentales que le han permitido prosperar como centro financiero regional e internacional, es decir, la combinación de una política económica liberal junta a una fuerte regulación prudencial, una reducida presión fiscal, la iniciativa empresarial, la ausencia de controles de cambio, la libertad de movimientos de capital y una sólida estructura jurídica.

Para el sistema bancario, dicho escenario constituiría la situación óptima. La confianza se vería reforzada, produciéndose la consolidación del enclave como conducto natural de las necesidades de financiación de China (estimadas en más de 770.000 millones de dólares en los próximos diez años sólo en infraestructuras) y para la transferencia de fondos hacia ese país del gran número de emigrantes chinos. Las agencias de *rating* reaccionarían positivamente, por lo que Hong Kong podría mantener una calificación de riesgo soberano distinta a la de China.

En este contexto, los principales indicadores financieros del sector evolucionarían muy positivamente. El buen clima económico resultante y las mayores oportunidades de negocio se traducirían en un aumento de la rentabilidad y en el mantenimiento tanto de los elevados niveles de liquidez, de solvencia y de eficiencia como de la buena calidad de la cartera. Ante la mejora del entorno operativo y la disminución de las presiones competitivas, sería de esperar una ralentización del proceso de consolidación.

En el caso de que se respete íntegramente la fórmula de “un país, dos sistemas”, la integración podría ser la solución a las presiones competitivas a las que se enfrenta el sistema bancario en la actualidad, ya que el crecimiento del mercado sería suficiente para mantener e incluso incrementar los niveles de rentabilidad actuales. El riesgo asociado al sistema bancario en su conjunto disminuiría. No obstante, incluso en este primer escenario, subsistiría la incertidumbre sobre la voluntad y viabilidad del mantenimiento de la política de China hacia Hong Kong en el medio y largo plazo.

Nivel de intervención medio

En un escenario caracterizado por un nivel de intervención medio, China respetaría el contenido de la Ley Básica pero no el espíritu de la misma. Las repercusiones sobre el sector bancario variarían entre neutras y negativas

dependiendo de las medidas y acciones concretas adoptadas por las autoridades chinas y de la interpretación y reacción de los agentes económicos. No obstante, la confianza se vería afectada negativamente por factores tales como el aumento de la corrupción y de la burocracia, la menor independencia del poder judicial y la incertidumbre ante un mayor grado de intervención.

En este contexto, las calificaciones de riesgo soberano de Hong Kong tenderían a converger con las de China. La confianza de los inversores internacionales y de los agentes locales se vería afectada provocando la salida de fondos y emigración. Al depender en gran medida del sector financiero, la economía de Hong Kong es altamente sensible a una pérdida de confianza. El capital es un factor altamente volátil que podría trasladarse con relativa facilidad a otros lugares. Además, la existencia de otros países como Singapur, Taiwan, Corea y Malasia que reúnen las condiciones básicas para suceder a Hong Kong como centro financiero regional, facilitaría el traslado de fondos. En cuanto al sistema bancario, se produciría un deterioro de la salud financiera de las distintas entidades, reflejándose en caídas de rentabilidad y eficiencia operativa, pérdidas de liquidez y de solvencia y en un empeoramiento en la calidad de la cartera.

Nivel de intervención alto

En este caso Hong Kong atravesaría una crisis financiera derivada de la pérdida de confianza que se trasladaría rápidamente al sector real. Hong Kong perdería su *status* como centro financiero.

En dicho escenario, el primer problema al que se enfrentaría el sistema bancario sería la falta de liquidez. Las agencias de *rating*, que todavía no han equiparado sus calificaciones de riesgo soberano de Hong Kong al de China, actuarían de inmediato. Los inversores internacionales comenzarían a liquidar sus activos y a retirar sus depósitos del sistema financiero. Inmediatamente después, los agentes económicos locales actuarían de igual manera.

El aumento de tipos de interés junto con la contracción del PIB, el aumento del paro y el mayor número de quiebras empresariales, dispararían los niveles de morosidad. El empeoramiento de la calidad de la cartera vendría acompañado por el estancamiento de la actividad crediticia acelerándose el deterioro de los distintos indicadores de morosidad.

Como consecuencia del brusco deterioro de su entorno operativo, se produciría, en el mejor de los casos, una aceleración del proceso de consolidación dentro del sector y un notable incremento del peso relativo dentro del mismo de las entidades chinas y, en el peor, una crisis sistémica generalizada que pondría en peligro la supervivencia del sistema financiero de Hong Kong tal como es este momento existe.

Puede decirse que hoy en día la gestión de las organizaciones empresariales se enmarca dentro de un estilo de dirección por anticipación al cambio conocido como Dirección Estratégica, en el que el entorno, entendido en sentido amplio, se configura como el punto de referencia fundamental de la acción directiva, de forma que todas las actuaciones que se acometan deberán tener como justificación última la consecución de un mejor acoplamiento entre la empresa y su medio externo.

La Dirección Estratégica se convierte así en el instrumento que hace posible la adecuación de la empresa a los cambios del medio en que se desenvuelve. En esencia, afirma el Profesor Bueno (1987, p. 28), "este sistema de dirección pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible".

Pensamos que una Gestión Directiva no puede ser eficaz a largo plazo si no se encuentra impregnada de una «actitud estratégica» que conduzca, a partir de un «pensamiento estratégico», a identificar el «problema estratégico» de la empresa y a adoptar una determinada «postura estratégica» para afrontarlo, propiciando así una actuación coherente con las características y evolución del entorno. A nuestro juicio estos cuatro conceptos constituyen los puntos cardinales de la Dirección Estratégica, como estilo que ha de impulsar el modo de gestionar las organizaciones empresariales.

Entendemos que no es posible abordar con garantías de éxito los problemas microeconómicos sin conocer cómo la empresa se ve influenciada por el medio en que está inmersa. Por esta razón, la Dirección Estratégica pone el énfasis en la definición del «problema estratégico», haciendo posible, a partir de la identificación temprana de amenazas y oportunidades, la adopción de medidas eficaces para afrontar los retos e impactos que ocasionan los cambios del entorno. De ahí que la base de este sistema de dirección se encuentre, desde nuestro punto de vista, en la capacidad de pensar estratégicamente, de razonar en términos de futuro, no de pasado o de presente, de proyectar en la empresa una visión de largo alcance que le permita prepararse para el futuro y anticiparse a la competencia: lo que importa es «la mente del estratega», como la ha llamado Kenichi Ohmae (1990). Un fragmento tomado de la obra de Bower "Cuando se estremece el mercado" es bastante clarificador a este respecto. Dice así:

"La expresión estrategia de la empresa suena tan familiar que la gente supone que es una actividad desarrollada con habitualidad. La familiaridad de la palabra contradice la dificultad de la tarea. La mayoría de los directores no piensan estratégicamente, en el sentido de que cuestionan las principales premisas del negocio donde están. Luchan por la participación en el mercado del acero, en lugar de preguntarse si seguirá utilizándose de la misma forma o si necesitarán las mismas cantidades. Dan por bueno el conocimiento de cómo se hace el acero sin preguntarse si está desfasado" (Nueva Empresa, nº 301, p. 66). Por ello, creemos que la primacía del largo plazo sobre el «cortoplacismo» será otra de las claves futuras de la excelencia empresarial.

En definitiva, queremos remarcar que el proceso de *Management* ha de insertarse sobre las bases de la Dirección Estratégica, formulando estrategias que serán implantadas y controladas, de tal manera que tanto las funciones continuas (análisis de los problemas, toma de decisiones y comunicación) como las secuenciales (planificación, organización, integración y dirección de los recursos humanos y control) se vean inbuidas por este enfoque.

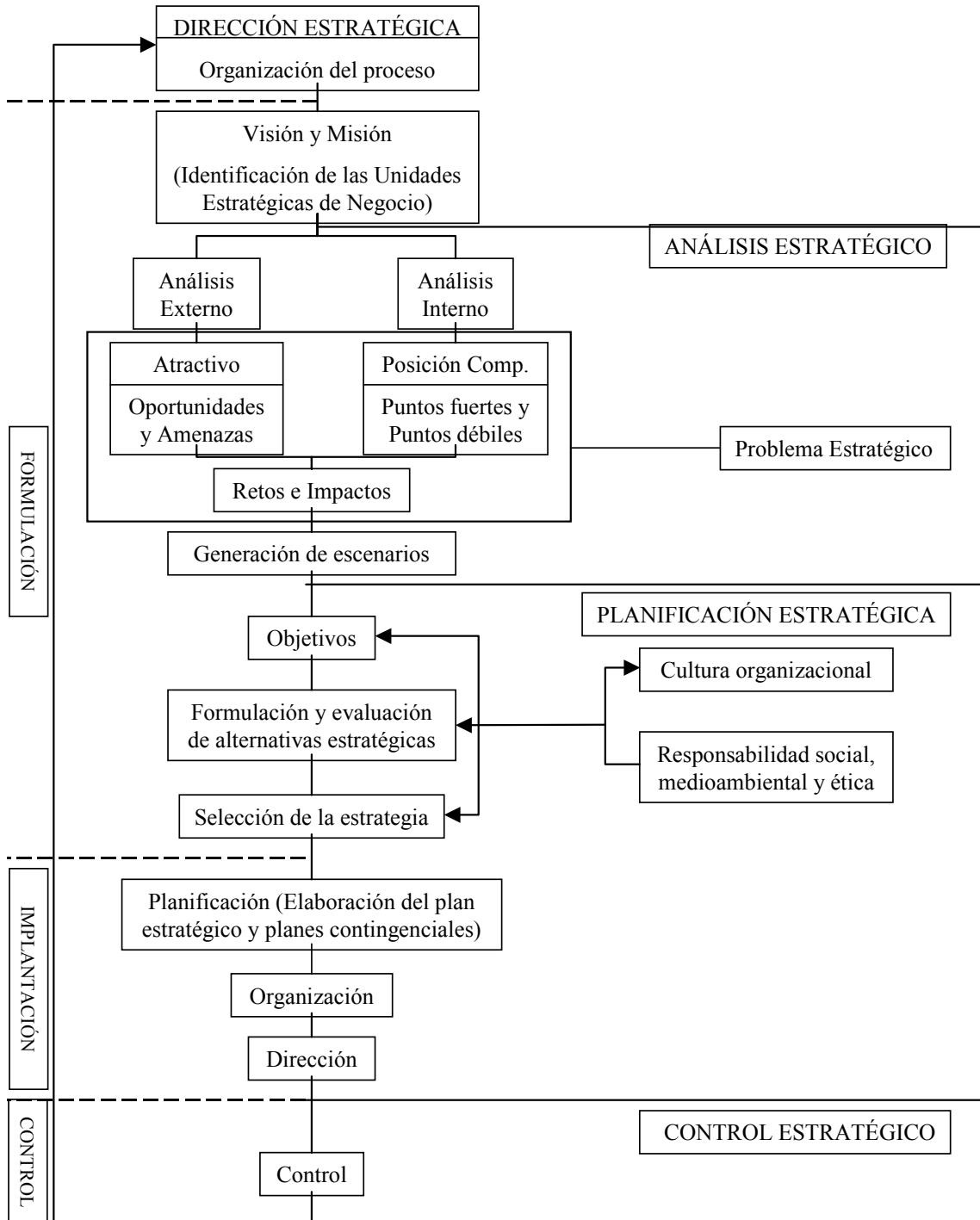
6.-LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. PROCESO

Como se ha dicho, la Dirección Estratégica es un estilo de dirección que pone el énfasis en la identificación precoz de los cambios externos, como respuesta al dinamismo y complejidad crecientes del entorno empresarial. Como afirman Menguzzato y Renau (1991, p. 83), "ya no se trata de «capear» las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro".

Ahora bien, la actitud estratégica⁴, de preocupación fundamental por el entorno, no debe entenderse como un intento de suprimir el ámbito interno de la empresa como centro de atención de la dirección, sino de complementar y ampliar éste con los problemas ligados al medio exterior, pues los factores externos (tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología, ...) son tan importantes como los factores internos (estructura organizativa, liderazgo, cultura, recursos humanos, etc.) para el éxito de la empresa. Es más, debe existir una sintonía entre ambos.

Pero la Dirección Estratégica requiere para su aplicación de una metodología, cuyas fases sintetizamos en el siguiente esquema:

⁴Recordemos que se entiende por tal la voluntad de adaptar la organización y las personas a los cambios del entorno, que debe conducir a adoptar una postura estratégica, esto es, una determinada manera de enfrentarse a los mismos de acuerdo con las capacidades internas de la empresa para dar respuesta a los retos e impactos de aquél.



Por tanto, la estrategia que va a guiar en el futuro el comportamiento y la actividad de las unidades de negocio de la empresa es la resultante de la conjunción de tres factores:

- las oportunidades y amenazas del entorno,
- las capacidades internas de la empresa y
- los objetivos organizacionales (aspiraciones) planteados por la alta dirección.

Pero junto a su correcta formulación, el éxito o fracaso de la estrategia va a depender también de cómo se efectúe su implementación y posterior control. Para ello hemos de valernos de tres funciones clásicas del *management*: la planificación, la organización y el control.

- Planificación considerada en sentido estricto, es decir, la elaboración de planes que hagan operativa la estrategia elegida. Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia, es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a llevar a cabo en las distintas áreas y en cada nivel organizativo, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acercamos al núcleo de operaciones.

El sentido de los llamados planes contingenciales queda plasmado en el siguiente ejemplo:

DESASTRES INFORMÁTICOS⁵

El incendio de la sede central de Credit Lyonnais en Francia dejó a la institución financiera sin teléfono, fax, sistemas informáticos o servicios como el de atención al cliente. Afortunadamente para el banco, se pudo resolver la situación alquilando unas oficinas vacías que estaban listas para ser ocupadas por otra sociedad. En prevención de situaciones de emergencia como ésta, la compañía ICS, experta en desastres informáticos, minimiza los efectos del accidente. En el caso de los mercados financieros y bursátiles, dispone de salas de contratación alternativas.

“Una de cada cinco compañías sufre un desastre importante cada cinco años. El 90% de las que no están protegidas no dura más de 12 meses debido al impacto negativo que supone para sus clientes”, asegura Enrique Antón, directo general de ICS, filial española de la multinacional británica Safetynet.

Las soluciones que ofrece ICS incluyen la identificación de riesgos que pueden causar un desastre, la puesta en marcha de medidas de seguridad y la elaboración de planes que minimicen el impacto del desastre y la rápida recuperación del sistema hasta que se restablezca la normalidad.

Un aspecto básico en esta estrategia es la elaboración de un plan contingencial en el que se definen desde cómo debe actuar el equipo humano de la empresa hasta qué comunicados se deben facilitar a la prensa. A esto se añade la instalación de sistemas de alta disponibilidad o de duplicación de ordenadores para que la red siga funcionando en caso de avería, y la contratación de servicios de salvaguardia de datos informáticos. En situaciones muy graves la solución pasa por trasladarse a otro edificio.

⁵ El País, 13-10-96.

- Organización. La correcta ejecución de la estrategia requiere una adecuada estructuración de la empresa. "La estructura sigue a la estrategia", pero alterar una organización no es fácil, por lo que supone de modificación de las claves de poder y de comunicación existentes.
- Integración y dirección de los recursos humanos, considerado en la actualidad como el primer factor estratégico de la empresa.
- Control. La función de control basada en la retroalimentación permite tomar acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones detectadas entre los resultados obtenidos y los esperados. Pero un control a posteriori es demasiado pobre en el contexto de una actitud estratégica anticipadora como la que se propone, por lo que se debe aplicar también un control a priori que permita adoptar medidas de prevención más que de corrección. Además, el control en la Dirección Estratégica no sólo pretende asegurar el cumplimiento de los planes, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Todo ello nos lleva a la necesidad de un sistema de información que responda, por una parte, a las necesidades de análisis de la primera fase, formulación de la estrategia, y, por otra, a las exigencias de las funciones de planificación, organización, dirección y control. Este es, por tanto, otro elemento clave para el éxito de la estrategia.

A continuación se reproducen las líneas de acción básicas definidas por una entidad financiera española, orientadoras de la planificación realizada en el ejercicio de 1997.

El escenario económico en el que se va a desenvolver la entidad en 1997, e incluso a más largo plazo, viene marcado por cuatro hechos capitales:

1. La cercanía de la puesta en marcha de la Unión Monetaria Europea.
2. La tendencia a la baja de los tipos de interés.
3. El desarrollo de la informática y las telecomunicaciones.
4. Los cambios en los hábitos de ahorro y consumo de los ciudadanos.

En base a ello se desarrollan seguidamente las líneas de actuación previstas para el ejercicio de 1997, agrupadas en torno a los siguientes bloques temáticos.

1. UNIÓN MONETARIA.

- 1.1. Acciones necesarias para la adaptación de la entidad a la moneda única.
- 1.2. Planificación del calendario y recursos necesarios para poner en marcha esas acciones.
- 1.3. Definición de las responsabilidades de las distintas unidades de la estructura organizativa en la implementación de esas acciones, y previsión, en su caso, de nuevas unidades.
- 1.4. Expresamente, fijación de los procedimientos a seguir, calendarios, recursos y responsables de las siguientes acciones:
- 1.5. Revisión y modificación de programas informáticos.
- 1.6. Adaptación de equipos.
- 1.7. Programas de formación del personal.

- 1.8. Sustitución de impresos, documentos, ...
- 1.9. Previsiones para regular la coexistencia durante algún tiempo de las dos monedas (peseta y euro).
- 1.10. Formulación de la estrategia y políticas a seguir para aprovechar las oportunidades que puedan derivarse de la Unión Monetaria Europea.

2. TENDENCIA A LA BAJA DE LOS TIPOS DE INTERÉS/DESARROLLO DE LA INFORMÁTICA Y LAS TELECOMUNICACIONES.

- 2.1. Esmerar la atención y servicio al cliente.
- 2.2. Diferenciarse para asegurar el mantenimiento y fidelización de la clientela.
- 2.3. Reducir los procesos innecesarios. Evitar la subsidiación cruzada de productos. Liberación de rutinas administrativas para concentrar recursos en el servicio al cliente.
- 2.4. Implantar y potenciar canales de distribución menos costosos que los actuales.
- 2.5. Mejorar la toma de decisiones, tanto en servicios centrales como en los puntos de la red, desarrollando tratamientos más complejos y completos (integrados) de la información.
- 2.6. Hacer que los procesos de reclutamiento, selección, formación, retribución y promoción de los recursos humanos sirvan para tener un personal cada vez más capacitado, flexible, predispuesto a aceptar el cambio, capaz de tomar decisiones y motivado para obtener logros continuados.

3. CAMBIOS EN LOS HÁBITOS DE AHORRO Y CONSUMO.

- 3.1. Adaptación del catálogo de productos a las demandas del mercado.
- 3.2. Enfoque más comercial de la red. Visión global y segmentada de la clientela. Organización basada en clientes, no en productos.

4. OTROS.

- 4.1. Tecnificación del control de riesgos.
- 4.2. Búsqueda y desarrollo de nuevos negocios, directamente o a través de la Corporación Industrial. Apoyo al tejido económico de nuestro entorno.

7.-LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. EJEMPLO

El esquema de la figura siguiente refleja el desarrollo de la función planificadora en IBERIA, Líneas Aéreas de España, S.A., tanto para conseguir su implantación a nivel interno como para satisfacer, a la vez, los requerimientos del INI en esta materia. Las fases son las siguientes⁶:

1. Establecimiento de las directrices generales. Emanadas de la Administración, el INI (en la actualidad TENE0) o la alta dirección de la empresa, son las grandes finalidades que debe alcanzar IBERIA dentro del horizonte temporal del plan.
2. Análisis previos. Se refieren a los análisis que, con carácter permanente o puntual, se deben realizar como punto de partida básico de la planificación. Su fin último es el esta-

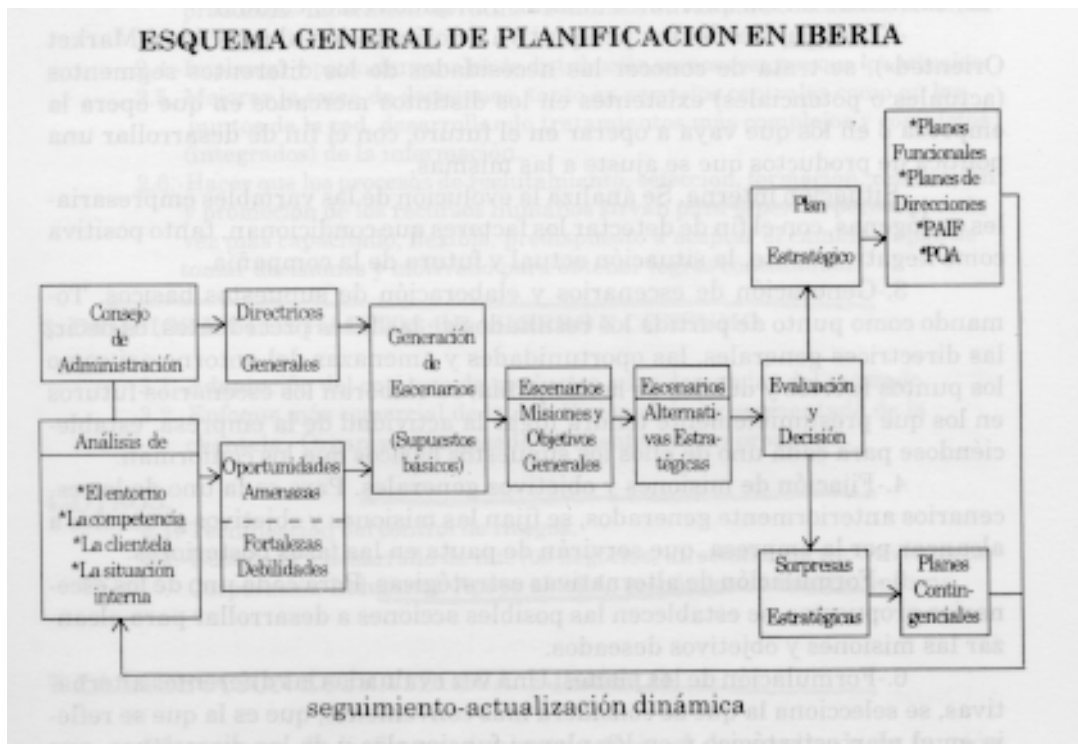
⁶Fuente: AESPLAN (Asociación Española de Planificación).

blecimiento de las oportunidades y riesgos que presentan hacia el futuro los factores exógenos a la compañía, así como de los puntos fuertes y débiles que se derivan en el momento presente de los factores endógenos empresariales. Se refieren a los siguientes aspectos:

- Entorno. Formado por el conjunto de factores exógenos a la empresa y sobre los que ésta no tiene poder de decisión, para su análisis sistemático se compartimenta en áreas: económica, turística, tecnológica, social, legal, política, etc., determinando para cada una de ellas los factores condicionantes de su estado actual y evolución futura.
 - Competencia. Se compara la evolución de IBERIA con la de otras compañías aéreas, poniendo de relieve las diferencias, tanto positivas como negativas, existentes en los diferentes ámbitos reflejados en el estudio.
 - Clientela. Desde una perspectiva de orientación al mercado ("Market Oriented"), se trata de conocer las necesidades de los diferentes segmentos (actuales o potenciales) existentes en los distintos mercados en que opera la empresa o en los que vaya a operar en el futuro, con el fin de desarrollar una política de productos que se ajuste a las mismas.
 - Situación interna. Se analiza la evolución de las variables empresariales endógenas, con el fin de detectar los factores que condicionan, tanto positiva como negativamente, la situación actual y futura de la compañía.
3. Generación de escenarios y elaboración de supuestos básicos. Tomando como punto de partida los resultados de las fases precedentes, es decir, las directrices generales, las oportunidades y amenazas del entorno así como los puntos fuertes y débiles de la compañía, se elaboran los escenarios futuros en los que presumiblemente tendrá lugar la actividad de la empresa, estableciéndose para cada uno de ellos los supuestos básicos que los conforman.
 4. Fijación de misiones y objetivos generales. Para cada uno de los escenarios anteriormente generados, se fijan las misiones y objetivos generales a alcanzar por la empresa, que servirán de pauta en las fases posteriores.
 5. Formulación de alternativas estratégicas. Para cada uno de los escenarios propuestos, se establecen las posibles acciones a desarrollar para alcanzar las misiones y objetivos deseados.
 6. Formulación de los planes. Una vez evaluadas las diferentes alternativas, se selecciona la que se considera más conveniente, que es la que se refleja en el plan estratégico y en los planes funcionales y de las direcciones, que desarrollan a nivel de función o unidad alternativa elegida. Del primer ejercicio contemplado en los referidos planes se extraen los datos necesarios para la elaboración de los presupuestos a corto y a medio plazo: el

plan operativo anual (POA) y el plan de actividades e inversiones financieras (PAIF), documentos que son exigidos por el INI a sus empresas. Por otra parte, y como consecuencia de los procesos de evaluación y decisión, se seleccionan una serie de "sorpresas estratégicas", es decir, situaciones previsibles de alto riesgo aunque con reducida probabilidad de acaecimiento, con el fin de elaborar unos planes contingenciales para hacer frente a las mismas.

7. Seguimiento. Es éste un proceso continuo de vigilancia del grado de cumplimiento de los planes, con el fin de conseguir la actualización dinámica de los mismos mediante la corrección de las desviaciones que se vayan produciendo. El seguimiento afectará a las siguientes variables:
- Exógenas: entorno (económico, tecnológico, turístico, social, legal, político), competencia, clientela, "sorpresas estratégicas".
 - Endógenas: costes, ingresos, utilización de flotas, evolución de plantillas, realización de inversiones, evolución de la oferta y la demanda, cuota de participación en los mercados, productividad.



8.-DECISIONES ESTRATÉGICAS

Sabemos que los directivos emplean la mayor parte de su tiempo de trabajo en tomar muchas y diversas decisiones, diversidad que generalmente aumenta con el nivel de responsabilidad y llega a ser particularmente pronunciada en el primer ejecutivo de la empresa. Se habla de que en determinadas situaciones la dirección ha de tomar decisiones estratégicas, por lo cual conviene aclarar que entendemos por tal. En definitiva, la pregunta que nos hacemos es: ¿qué decisiones son estratégicas?

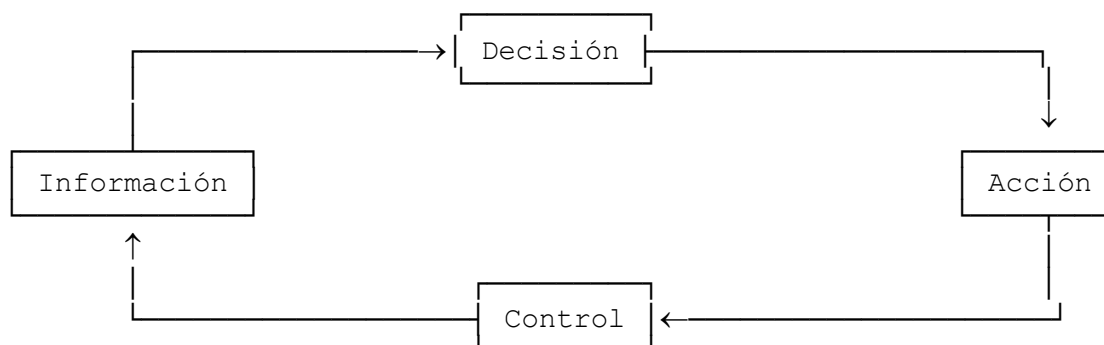
Algunos autores, como Steiner (1979), han confeccionado una lista cerrada de decisiones estratégicas, que, sin embargo, no es susceptible de generalización para todas las empresas ni para todas las épocas, ya que:

- no todas las empresas consideran estratégico lo mismo; y
- la definición de lo estratégico depende en gran medida del entorno de la empresa, lo que quiere decir que cambia a lo largo del tiempo. Por esta razón se habla del sentido contingencial de la estrategia.

Otros autores han identificado lo estratégico con lo importante, afirmando que las decisiones estratégicas son las decisiones importantes. Sin embargo, este argumento no tiene porqué ser siempre cierto: evidentemente las decisiones estratégicas son muy importantes, pero no todo lo importante es estratégico. Existen decisiones de carácter operativo, relacionadas con la gestión cotidiana de la empresa, que pueden ser las más importantes en un determinado momento.

En definitiva, diremos que una decisión es estratégica si al adoptarla cambia algún aspecto esencial de la naturaleza de la empresa, como su producto, su mercado, su tecnología y/o su estructura organizacional, es decir, si va a dar lugar a que la empresa en el futuro sea distinta. Es decir, son aquellas que toman como base los fines y objetivos de ésta.

Por otro lado, las decisiones estratégicas tienen características diferenciadoras tanto desde el punto de vista de la información en base a la cual se adoptan, como de la acción o puesta en marcha de las mismas y del control de sus resultados.



Normalmente la información disponible para tomar este tipo de decisiones es escasa, con grandes lagunas, vaga y poco concreta; no tiene una procedencia formal (la información retrospectiva en poder de la empresa tiene como referencia del futuro muy poco valor en entornos cambiantes como los actuales), sino que se deriva de la experiencia de la dirección, de su conocimiento del sector, de su intuición, de informaciones de medios de comunicación especializados, de contactos mantenidos con expertos, clientes, proveedores, etc. que permiten entrever las tendencias futuras en cuanto a la evolución del entorno. Téngase en cuenta que la previsión prospectiva, además de muy costosa, tampoco es un instrumento del todo satisfactorio.

En cuanto a la puesta en práctica, su vocación de largo plazo implica un compromiso, no sólo de los recursos actuales, sino también de los que se generen en el futuro. Se trata, pues, de decisiones que marcan y condicionan, para bien o para mal, la marcha de la empresa durante un periodo de tiempo largo, de ahí su gran importancia.

Por último, estas decisiones son difíciles de evaluar, ya que ha de pasar bastante tiempo hasta que podamos conocer sus resultados finales, que además no suelen ser concretos, en la medida en que los objetivos a largo plazo no estén definidos con precisión o sean cualitativos.

En el cuadro siguiente resumimos estas características de las decisiones estratégicas, en contraste a las operativas.

FASE	DECISIONES OPERATIVAS	DECISIONES ESTRATEGICAS
Información	Concreta y en poder de la empresa (procedencia formal)	Poco concreta y de procedencia informal (experiencia, intuición, contactos personales, informaciones de medios especializados, etc.)
Acción	Los recursos a tener en cuenta son los disponibles en el momento de tomar la decisión	Compromete los recursos actuales y futuros de la empresa
Control	Los resultados son fácilmente evaluables. El control es cierto y en poco tiempo	Son difíciles de evaluar, ya que ha de pasar bastante tiempo y el resultado que se pretende puede no ser preciso

Abundando en la contraposición anterior⁷, los problemas estratégicos no son repetitivos ni exigen de forma inmediata la atención y el tiempo de la dirección; permanecen ocultos detrás de los problemas operativos y las empresas suelen tardar en detectarlos. Además, cuando ello ocurre, éstos no sólo no disminuyen, sino que se intensifican, ya que ante situaciones no deseables la propensión a buscar soluciones en mejoras operativas (reducción de costes, cambios en la cúpula de algunos departamentos, reorganización de la empresa, etc.) no resuelve realmente las dificultades, si esta inclinación oscurece el hecho de que los males básicos residen en la falta de adaptación de la empresa a su entorno. Por esta razón, es importante proveer a la empresa de una estructura organizativa que favorezca la dedicación de la alta dirección al estudio de los aspectos estratégicos de su gestión, procurándole un método de análisis enfocado a la búsqueda de las necesidades y oportunidades estratégicas.

Por supuesto que las decisiones operativas habrán de ser congruentes con las decisiones estratégicas, pues es evidente que la estrategia impone ciertos requerimientos operativos.

9.-FACTORES DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

En definitiva, la búsqueda de la excelencia empresarial constituye la síntesis de la Gestión Directiva, y cabe preguntarse cuál es el papel de la estrategia en la consecución del éxito empresarial.

Para conocer los principios gerenciales de las empresas que triunfan, se han realizado en los últimos años bastantes investigaciones empíricas en diferentes países, sobre todo desde la aparición de la obra de Peters y Waterman "En busca de la excelencia" (1984).

De las conclusiones de este trabajo se deduce que las empresas excelentes, aquellas que obtienen mejores resultados, son sobre todo brillantes en los fundamentos, es decir, aquellas cuya gestión se caracteriza por:

- la rapidez en la resolución de los problemas,
- el esmerado servicio al cliente,

⁷Como características generales de las decisiones operativas citaremos las siguientes:

- Son las relacionadas con el funcionamiento normal de la empresa, cuya naturaleza queda intacta después de haberlas adoptado, pues no afectan a ningún aspecto esencial de la misma. Con ellas se trata de optimizar la rentabilidad a corto plazo.
- Su número acostumbra a ser elevado.
- Se reiteran periódicamente.
- Demandan una atención inmediata por parte de la dirección.
- Ocupan la mayor parte del tiempo de la dirección, que se ve obligada a delegarlos y a establecer políticas.

- su capacidad para innovar y responder continuamente a los cambios del entorno,
- el compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa.

Se trata, por tanto, de empresas en las que prima la búsqueda de la calidad, la atención a los clientes, la participación de los empleados, la innovación, la rapidez en la acción (incluso a cambio de cierto desorden).

En definitiva, puede afirmarse que la "magia" de estas empresas consiste en no perder de vista los fundamentos de su actividad, en lograr que lo esencial funcione bien. En esta línea, Peters y Austin en su obra "Pasión por la excelencia" (1986) reducen estas reglas de oro a dos: atención al cliente e innovación y creatividad.

Es evidente que la excelencia en la gestión no se alcanza espontáneamente, sino que es fruto de un esfuerzo continuado de la dirección de la empresa. Para Bueno y Morcillo (1990, pp. 22 y ss.) el éxito surge como consecuencia de la conjunción de una serie de factores o condicionantes, tanto externos como internos, que resumimos en el siguiente cuadro, y que pueden darse tanto en la grande como en la mediana y pequeña empresa. Entre ellos hacemos notar, como primer factor interno, la presencia de una actitud estratégica.

FACTORES EXTERNOS
1.-Oportunidades de mercado. 2.-Demanda expansiva. 3.-Descubrimientos tecnológicos. 4.-Nuevos recursos. 5.-Políticas económicas de incentivación empresarial.
FACTORES INTERNOS
1.-Espíritu innovador y actitud estratégica. 2.-Estilo de dirección flexible, creativo y profesionalizado. 3.-Una clara definición de la misión de la empresa y una cultura organizacional integradora y participativa. 4.-Una organización eficiente y adaptativa. 5.-Calidad de los productos y de la gestión. 6.-Capacidad de innovación. 7.-Orientación al mercado, al cliente. 8.-Solvencia y autonomía financiera. 9.-Productividad elevada y costes competitivos. 10.-Importancia y calidad de la información.

Citaremos también a Orbegozo (1994, p. 22), que considera como elementos esenciales para alcanzar la excelencia los siguientes:

- una adecuada planificación estratégica;

- la descentralización;
- una estructura organizativa de pocos escalones, bien coordinada y estable;
- dedicación a los clientes;
- énfasis en la generación de tesorería;
- respeto a la dignidad de las personas, equidad en el trato y buenas relaciones sindicales;
- liderazgo basado en principios éticos y de calidad profesional;
- estilo intraempresarial y reducción de la burocracia.

A nuestro juicio, una vez analizados éstos y otros estudios (Vargas, A.; Marín, P. y Grávalos, M.A., 1994), es posible extraer algunas conclusiones, como común denominador de los mismos, acerca de los aspectos sustanciales que marcan la gestión de estas empresas.

Por una parte, para alcanzar y mantener altos niveles de competitividad es importante dedicar una atención preferente a los recursos humanos, en la medida en que la realización eficaz del trabajo necesita ir apoyada de motivación, formación, comunicación, etc.

Un segundo criterio es la capacidad de dar respuesta a las demandas de un entorno cada vez más exigente, primando la creatividad y la innovación, sin olvidar, por supuesto, la atención al cliente y la búsqueda decidida de la calidad.

Y destacaremos un tercer aspecto: el de la existencia de un claro esquema de valores compartidos, de una cultura fuertemente implantada. Si bien es cierto que toda empresa debe estar dispuesta al cambio para hacer frente al dinamismo de su entorno, sus convicciones, su cultura, impregnan la organización y definen una forma de afrontar los problemas que la caracteriza y distingue, que fortalece su cohesión interna.

10.-BIBLIOGRAFÍA

-ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA). *Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico*. Principios de Organización y Sistemas. Documento nº 9, enero 1999, pp.19-51 y 89-98.

-BENAVIDES VELASCO, C.A. *Estrategia empresarial*. Cuadernos de CC. Económicas y Empresariales, nº 20, año 1989/90, pp. 257-272.

-BUENO CAMPOS, E. *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide, 1987.

-BUENO CAMPOS, E. y MORCILLO ORTEGA, P. *La dirección eficiente*. Madrid: Pirámide, 1990.

-BUENO CAMPOS, E. *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide, 1993.

- DIEZ DE CASTRO, E. y MARTIN JIMENEZ, F. *En torno al concepto de estrategia*. En: Tendencias actuales en Administración de Empresas. Sevilla: Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla, 1992. Capítulo III.
- MENGUZZATO BOULARD, M. y RENAU PIQUERAS, J.J. *La Dirección Estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel, 1991.
- OHMAE, K. *La mente del estratega*. Madrid: McGraw-Hill, 1990.
- ORBEGOZO, J.I. *Dirigir estratégicamente*. Valencia: CISS, 1994.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. *Administraciones Públicas: Teoría básica de las auditorías de gestión*. Huelva: Publicaciones del CUR, 1987.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza & Janés, 1984.
- PETERS, T. Y AUSTIN, N. *Pasión por la excelencia*. Barcelona: Folio, 1986.
- PORTER, M.E. *Ventaja competitiva*. México: CECOSA, 1987.
- RENAU PIQUERAS, J.J. *Administración de empresas. Una visión actual*. Madrid: Pirámide, 1985.
- STEINER, G.A. *Planificación de la alta dirección*. Pamplona: EUNSA, 1979.
- VARGAS, A.; MARIN, P. y GRAVALOS, M.A. *Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa*. En: La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico. VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Cáceres, 1994. Vol. 1, pp. 1053-1064.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. *La Dirección Estratégica. Fundamentos para la formulación de la estrategia empresarial*. Asunción: Universidad Columbia del Paraguay, 1999, capítulo 1.

11.-LECTURA RECOMENDADA

EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO COMO FACTOR DE SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL⁸

En el año 1346, durante la Guerra de los 100 Años, se libró en Crécy (Francia) una memorable batalla entre las tropas inglesas comandadas por el rey Eduardo III y un poderoso

⁸Pappacena, Edgardo. Diario Expansión, 17-4-91, pp. 5-8.

ejército de nobles franceses que defendían la causa de su rey Felipe VI. El resultado de la batalla, que en principio parecía claramente favorable para las fuerzas francesas, habla por sí sólo: dicho ejército perdió entre 15.000 y 20.000 hombres, mientras que los ingleses perdieron menos de 50. ¿Cuál fue el secreto de la batalla? Una sola palabra lo resume todo: ESTRATEGIA.

Este concepto, originalmente limitado al mundo de las guerras, tiene tanta vigencia hoy como hace setecientos años, especialmente en el mundo de los negocios. Sin embargo, muchos empresarios, en particular los responsables de la dirección de medianas empresas y empresas en crecimiento, suelen manifestar cosas como éstas: "estos conceptos de estrategia y planificación estratégica no son para mí; tengo demasiados problemas tratando de sobrellevar el día a día, como para darme el lujo de pensar en el futuro... No, definitivamente, esto tiene validez sólo para las grandes empresas". Esta forma de pensar refleja una realidad cotidiana que olvida que David venció a Goliat basando su estrategia en sus armas más poderosas: su tamaño, su fe y su visión.

Dinámica competitiva

Pero, ¿cuál es la razón que lleva a tantos empresarios a pensar de esta forma? ¿No habrá algo de razón en esa "predisposición anti-estrategia"? ¿Cómo hacer para cambiar una actitud que tiene, definitivamente, un impacto directo en la competitividad y en el futuro de la pequeña y mediana empresa española? Este artículo buscará respuestas a esos interrogantes, destacando ciertos conceptos estratégicos claves y universales que, en mi opinión, jugarán un papel primordial en la supervivencia, crecimiento y desarrollo futuro de muchas empresas españolas.

El uso de las palabras supervivencia, crecimiento y desarrollo no es puramente casual. Refleja una realidad que el mundo de los negocios muchas veces parece ignorar, y es que la dinámica competitiva de las empresas y de los mercados manifiesta un comportamiento similar al planteado por Charles Darwin en su teoría de la evolución de las especies: "Ante la ausencia de fuerzas que puedan mantener un equilibrio estable dándole a cada especie una ventaja en su propio territorio, solamente las que mejor se adapten al medio ambiente sobrevivirán". Como la naturaleza ha demostrado en repetidas oportunidades, las especies que mejor se adaptan al entorno no siempre son las más grandes, sino aquellas que mejor preparadas y equipadas están para hacer frente a los factores de cambio que afectan a dicho entorno. La consecuencia directa de esta teoría de la evolución es que en el largo plazo no pueden coexistir dos especies que intenten sobrevivir de igual manera; cada una debe tener, necesariamente, una ventaja competitiva que sea única y exclusiva y que le permita diferenciarse del resto de las especies. Este comportamiento que es tan cierto y aceptado en las ciencias naturales, funciona de manera similar en el mundo empresarial: a menos que una empresa o un negocio tenga una ventaja diferencial sobre sus competidores, tarde o temprano las fuerzas del mercado se encargarán de hacer funcionar las leyes de la dinámica competitiva, y de esa forma establecer una nueva situación de equilibrio.

Ante este panorama de dinámica económica, de constante cambio, el desarrollo de un enfoque estratégico orientado a dar respuesta a estas presiones externas y a posicionar a la empresa competitivamente en el mercado se convierte en una necesidad vital. Cuando la situación de los mercados es estable o evoluciona de manera lenta y predecible y las reglas

competitivas son acatadas y respetadas por todos los sujetos económicos, las empresas pueden desenvolverse, y hasta prosperar, utilizando un enfoque de prueba y error, adoptando una actitud pasiva o de reacción ante los cambios que ocurren en el entorno. Ante esta situación, que ha sido el caso de muchos mercados hasta no hace mucho tiempo, la existencia de un plan de negocios o de un enfoque estratégico se convierte en un mero factor de mejora de los sistemas de planificación y control.

El cambio constante

Pero cuando el cambio es una realidad que varía día tras día, cuando la innovación tecnológica reduce constantemente los ciclos de vida de los productos, cuando las necesidades y gustos de los consumidores modifican los segmentos de los mercados de manera continua, cuando las decisiones dependen más y más de la calidad y rapidez de la información disponible, en síntesis, cuando el ritmo del cambio supera a la velocidad con que las empresas pueden responder y adaptarse al nuevo entorno, los mecanismos convencionales de hacer negocios no sólo quedan obsoletos, sino que se transforman en una bomba de tiempo que pone en peligro la existencia misma de la empresa. Es entonces cuando resulta necesario, o mejor dicho vital, adoptar un enfoque estratégico que permita a las empresas anticiparse al cambio y adaptar su organización a las nuevas reglas del juego. Cuando se convierte en realidad el proverbio chino "Comienza a cavar el pozo antes de que estés sediento". Cuando el pensar estratégicamente se convierte en un factor de supervivencia.

Ventajas comparativas

Como dijimos anteriormente, la supervivencia y evolución depende de la capacidad de crear, desarrollar y mantener ventajas comparativas. En este sentido, la estrategia debe entenderse como una búsqueda constante de un plan de negocios tendente a desarrollar y explotar aquellas ventajas competitivas de la organización que le permitan diferenciarse de sus competidores, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la empresa, con un único y claro objetivo final: crear mayor valor para sus clientes.

En esta primera aproximación al concepto de estrategia competitiva hay tres aspectos que son absolutamente esenciales para comprender y aplicar el verdadero significado del mismo, y que considero necesario resaltar:

Adaptación permanente

A.-Un enfoque estratégico implica una búsqueda constante de ventajas competitivas. En otras palabras, no es un proceso que se realiza de manera puntual o discontinua. Aquí, creo yo, radica uno de los factores que han hecho que muchos hombres de negocios mostraran una actitud escéptica y crítica hacia los conceptos de estrategia y planificación estratégica, ya que no podían comprender cómo el uso esporádico de una serie de técnicas de análisis iba a modificar el curso o el futuro de sus negocios. En un mundo donde el cambio es una constante diaria y afecta a todos los órdenes de la sociedad, el empresario necesita adaptar permanentemente su organización y su estrategia a las nuevas realidades y reglas de juego impuestas por el medio cambiante, buscando

constantemente ventajas competitivas que le permiten diferenciarse del resto. Por ello, el plan estratégico no puede ser un modelo rígido y burocrático creado en un laboratorio, sino un esquema flexible, lógico e incremental que va evolucionando con la realidad misma de la empresa, sus mercados y sus clientes. Y esto último requiere una altísima dosis de creatividad e innovación que generalmente ningún sistema de planificación puede recoger.

Necesidad de diferenciarse

B.-El verdadero motor de una estrategia de negocios, lo que la distingue de cualquier otro tipo de planificación de negocios, se puede resumir en dos palabras: ventaja competitiva. Sin competidores no habría necesidad de estrategia. La necesidad de diferenciación impuesta por un medio competitivo exige identificar y analizar cómo explotar o desarrollar al máximo los puntos fuertes de una empresa respecto de sus competidores, de manera que sus clientes perciban y valoren esa diferencia. Y ese enfoque requiere que se tomen en cuenta los tres factores claves en torno de los cuales gira todo el proceso de análisis estratégico, que un conocido autor ha denominado el "triángulo estratégico": la empresa, los clientes y la competencia. Ello significa que, a la hora de identificar los puntos fuertes y débiles de una empresa, lo que realmente cuentan son aquellos que no sólo representan una ventaja o desventaja competitiva en relación con sus competidores, sino que además implican un factor crítico en la satisfacción de las necesidades de los clientes. A partir de la conjunción de estos tres factores, la empresa podrá formular estrategias basadas en desarrollar sus propias ventajas competitivas estructurales o funcionales, en explotar las desventajas competitivas que presenten sus rivales o en concentrarse en segmentos de mercado donde los clientes valoren las características diferenciales de sus productos o servicios.

Satisfacer al cliente

C.-Si bien la necesidad de utilizar conceptos estratégicos surge de la existencia de un mercado competitivo, la gran diferencia entre la estrategia militar y la estrategia de negocios radica en que esta última incluye un elemento adicional que la primera desconoce: el éxito de la empresa comercial depende de cómo sirve y satisface las necesidades de sus clientes. Esto significa que la supervivencia o éxito final entre los distintos competidores en un mercado estará determinado por cómo los consumidores perciban y valoren las ventajas competitivas o factores diferenciales que cada uno de esos competidores ofrezcan a través de sus productos o servicios. En otras palabras, el mero crecimiento cuantitativo de la cifra de ventas de una empresa no significa nada en términos del éxito a largo plazo de una estrategia comercial, si cada peseta que integra esa cifra no representa un cliente complacido, una necesidad satisfecha, una imagen de calidad. Lo que cuenta no son las ventas, que son simples estadísticas, sino los clientes, que son personas. Por ello, el foco de atención de toda estrategia no debe centrarse sólo en vencer a la competencia, sino, primordialmente, en evaluar cómo atender mejor a los clientes, cómo responder más rápidamente a sus necesidades y cómo brindarles productos o servicios de mayor calidad. Toda estrategia debe definirse a partir de un claro entendimiento de las necesidades de los clientes y de una minuciosa evaluación de cómo crear mayor valor para los mismos; una empresa que quiere aumentar su propio valor en el mercado, primero debe preocuparse en aumentar el valor de sus productos y servicios para sus clientes.

Evidentemente, la formulación e implantación posterior de dicha estrategia estará condicionada por las realidades competitivas y la situación estructural de cada organización. Sin embargo, cuando el foco de atención se centra en el modo de vencer a la competencia, la estrategia resultante estará definida en función de ésta y no en función de los clientes. Y muchas veces, un adecuado análisis estratégico nos indicará que lo mejor es evitar esa competencia. Más de cinco siglos antes de Cristo, el filósofo chino Sun Tzu dijo: "La más inteligente de todas las estrategias de guerra es la que nos permite alcanzar el objetivo sin siquiera tener que luchar".

Mañana planificaremos...

Hasta ahora nos hemos centrado en destacar los conceptos estratégicos clave que conforman la base del proceso de análisis estratégico que toda empresa inmersa en un medio cambiante e incierto como el actual debería llevar a cabo. Estos conceptos representan lo que se suele denominar "pensamiento estratégico". Si admitimos que estos conceptos son válidos y aplicables a cualquier tipo de empresa, y que todo hombre de negocios estaría de acuerdo con la necesidad de realizar constantemente este tipo de ejercicio mental, ¿cuál es la razón por la cual dicho pensamiento estratégico no se manifiesta más asiduamente en un proceso de planificación estratégica? Creo que la explicación a este interrogante se resume en lo que muchos directivos de empresa manifiestan reiteradamente: "Mañana nos organizaremos y planificaremos. Pero hoy tenemos que ocuparnos de otros problemas". Todos sabemos el final de la historia: mañana nunca llega.

Lo que ocurre es que el pensamiento estratégico, tal como lo hemos definido, generalmente no ocurre de manera espontánea. Y no por falta de necesidad, sino porque, sin un sistema "formal" de planificación, los problemas del día a día tienden a absorber todos nuestros esfuerzos. Nos olvidamos del futuro. La existencia de sistemas de planificación hace que periódicamente tengamos que hacer una pausa obligada para pensar o reflexionar sobre estos temas estratégicos. Es como tener que dar un par de pasos atrás para poder contemplar un cuadro en toda su magnitud; al cambiar la perspectiva, se ven detalles y matices que antes aparecían ocultos al observador ocasional.

Lamentablemente, la inadecuada difusión que han tenido en los últimos años ciertas técnicas de planificación estratégica, han hecho que en muchos casos se hayan perdido de vista el verdadero objetivo final de las mismas -ayudar a materializar el proceso de pensamiento estratégico- para que el sistema se convierta en un fin en si mismo. De esta forma, los empresarios y hombres de negocios se han visto "bombardeados" por una innumerable cantidad de técnicas, matrices, esquemas, modelos, etc., tendentes a recoger, analizar y procesar información sobre sus empresas. Si bien parte de la información originalmente recogida podía ser válida como herramienta de análisis del negocio, el producto final de todo este proceso era un galimatías que generaba lo que se ha dado en llamar "parálisis de análisis", es decir, una situación en la cual la cantidad de información disponible por aquellos que tienen que tomar una decisión es mucho mayor de la que pueden analizar.

Un plan asequible mínimo

¿Cuál es la solución entonces para lograr un proceso de planificación estratégica que no se convierta en un fin en si mismo, sino que fomente el pensamiento o la reflexión estratégica que tanto necesita el empresario de hoy en día para hacer frente a un medio competitivo cada vez más complicado y más despiadado con aquellas firmas que no logran desarrollar una diferenciación competitiva? ¿Cómo hacer para que el proceso de pensamiento estratégico no ocurra sólo una vez al año, de acuerdo con una rígida rutina de planificación? Creo que la respuesta debe pasar necesariamente por definir, en primer lugar, el contenido mínimo que un buen plan estratégico debería tener para reflejar fielmente el proceso de pensamiento estratégico y, en segundo lugar, identificar las fuentes o elementos necesarios para llevar a cabo dicho proceso de reflexión estratégica.

En relación con el primer aspecto, si bien no se pueden hacer definiciones universales en cuanto a qué elementos deben analizarse a fin de estar en condiciones de desarrollar un plan estratégico que responda a las verdaderas necesidades de sus usuarios, la experiencia indica que, independientemente de las técnicas de análisis que se apliquen y de las bases de datos que se utilicen, debe contener como mínimo los siguientes elementos a fin de tener un impacto real y efectivo en la evolución competitiva futura de una empresa:

Mercado, posición, análisis

1.-Un análisis de la industria o mercado en que compite la empresa, evaluando tanto su atractivo a largo plazo (medido en función de la rentabilidad futura del sector) como la situación particular de la empresa dentro de la misma (medida en función de la rentabilidad obtenida en comparación con la media del sector y con otras empresas competidoras). Este análisis debe tomar en consideración los diversos factores del entorno que pueden incidir en la evolución de la industria, como son: cambios tecnológicos, situación de los principales competidores, entrada de posibles nuevos competidores, riesgos de integración vertical, desarrollo de productos sustitutivos, políticas gubernamentales, factores sociales y demográficos, etc.

2.-Una evaluación de la posición competitiva de la empresa, que significa mucho más que la vaga noción de identificar puntos fuertes y débiles que tanta difusión ha tenido en el mundo de los negocios. Esta evaluación implica analizar de manera precisa aquellos aspectos estructurales o funcionales de la organización que representan ventajas o desventajas competitivas, es decir, que son críticos para la pervivencia de la empresa de cara a satisfacer las necesidades de sus clientes. Estos aspectos pueden ser tangibles y cuantificables, como la estructura de costes, la eficiencia de los canales de distribución o la capacidad financiera de la empresa, o más intangibles y de difícil cuantificación, como la formación del personal, la adecuación de la estructura organizativa o la imagen del producto.

3.-Un análisis de los clientes, segmentos de mercado y productos o servicios que las empresas comercializan. En este análisis es necesario evaluar los criterios de compra de los

clientes, los factores que influyen en la demanda (precio, calidad, servicio, etc.), la evolución de los gustos y necesidades de los consumidores, usos alternativos de los productos de la empresa, los principales segmentos del mercado y los factores diferenciadores de los mismos, imagen de la empresa en el mercado en aspectos como calidad, coste, atención al cliente, etc. Este análisis debe ser necesariamente dinámico, es decir, que evalúe no sólo la situación actual de estos factores, sino, primordialmente, su evolución futura, a fin de definir el posicionamiento de la empresa en cada segmento de mercado.

Reacción y agilidad

4.-Una identificación de las fuentes de ventaja competitiva en el sector en que opera la empresa. En general, siempre se ha considerado que las principales fuentes de ventaja competitiva a que una empresa puede acceder son la capacidad de producir a un coste de fabricación menor que la competencia y la posibilidad de diferenciación de sus productos en el mercado. Sin embargo, en los últimos años el enfoque estratégico de muchas empresas a nivel internacional ha sido definir estrategias operativas y comerciales para alcanzar fuentes de ventajas competitivas que respondieran y se adaptaran a aquellos atributos más valorados por sus clientes y mercados objetivos. Y esos atributos, en general, vienen representados por la capacidad de reacción y agilidad para satisfacer las cambiantes necesidades de sus clientes y de los mercados (desarrollando nuevos productos, modificando los procesos tecnológicos, teniendo una estructura organizativa flexible que permita aprovechar las oportunidades existentes, etc.), la capacidad para mantener constantemente elevados niveles de calidad (adoptando un enfoque de calidad total que incluya los procesos de diseño y fabricación de productos, al servicio al cliente antes, durante y después de la venta y la creación de una cultura organizativa centrada en la calidad) y la capacidad para entregar rápidamente un producto o servicio de calidad a un coste razonable (eliminando, simplificando o racionalizando aquellas actividades y generadores de costes que no añadan mayor valor al producto o servicio final).

La ejecución

5.-Una evaluación del impacto que la estrategia seleccionada tendrá en la organización. Este factor es generalmente olvidado, y de ahí que muchos hombres de negocios no comprendan por qué sus empresas no pueden llevar a la práctica y hacer funcionar de hecho las estrategias de negocios que fueron cuidadosamente formuladas tomando en consideración todos los factores anteriormente mencionados. Y no hay nada más abstracto, frustrante e inútil que una estrategia que no logra cambiar la dirección de una organización. La realidad y la experiencia indican que, en la mayoría de los casos, el fracaso de una estrategia no se debe a un pobre análisis o una pobre formulación, sino a una inadecuada implantación y ejecución de la misma. Por ello, una vez formulada una estrategia es necesario confrontarla con la realidad de la empresa en materia organizativa (sistemas de información necesarios, estructura organizativa, etc.), operativa (equipos de fabricación, canales de distribución, capacidad de abastecimiento, etc.), de recursos humanos (cantidad y calidad, formación, motivación, etc.) y financiera (capital de trabajo, capacidad de endeudamiento, etc.).

Una vez identificados los componentes de un plan estratégico que refleje fielmente la

lógica del proceso de pensamiento estratégico, es necesario analizar cuáles son las fuentes o elementos básicos que permitan integrar de manera efectiva dicho proceso con la actividad de planificación estratégica. A partir de la identificación de estos factores se podrán establecer los fundamentos necesarios para que esta reflexión estratégica sea una realidad habitual y cotidiana en la planificación y dirección de la empresa. En mi opinión, este proceso se basa en la integración o conjunción de tres factores que permitirán identificar un curso estratégico que dirija y posicione a la empresa competitivamente de cara a un entorno en constante cambio:

1.-Un cabal conocimiento y entendimiento del negocio basado en una orientación externa de la empresa, que permita evaluar la situación del sector en que actúa, comprender el comportamiento y planes de la competencia y, fundamentalmente, detectar, priorizar y servir permanentemente las necesidades de sus clientes y del mercado.

2.-Una intuición o visión de negocios, que permita crear una imagen de cuál se quiere que sea la situación de la empresa en el futuro; una visión capaz de prever las tendencias, anticiparse al cambio y crear el futuro. Esa visión debe estar complementada por una capacidad de liderazgo a fin de que esa aspiración se convierta en el motor principal de la actividad de la organización y canalice las energías de todos sus miembros para alcanzar el objetivo deseado.

3.-El uso de una serie de técnicas o modelos de análisis, que faciliten la recogida, clasificación, análisis y evaluación de la información necesaria para la formulación y selección de las estrategias apropiadas a la luz de los diversos factores de cambio del entorno. Estas técnicas deberían integrarse en un esquema metodológico flexible, práctico e integral, que haga más eficiente y eficaz todo el proceso de análisis estratégico.

El corto y el largo plazo

Un análisis comparativo de estos tres elementos revela que los dos primeros están directamente asociados con el proceso de pensamiento estratégico, mientras que el último responde a la necesidad de planificar estratégicamente. Ante esta comparación, lo que muchos hombres de negocio se preguntan es: "¿para qué necesito un esquema metodológico de planificación si lo que realmente cuenta son los conceptos derivados del proceso de reflexión estratégica?". No cabe ninguna duda que se puede pensar o reflexionar estratégicamente sin necesidad de usar técnicas de análisis o planificación estratégica, ya que, generalmente, nadie está en mejor posición que los directivos y personal de la empresa para abordar los dos primeros elementos antes identificados. Sin embargo, la realidad indica que ante las presiones de la gestión diaria del negocio muchas empresas adoptan un enfoque excesivamente orientado al corto plazo, en detrimento de los aspectos más estratégicos o de largo plazo del negocio. Es en ese preciso momento cuando comienza a acechar el riesgo de la supervivencia del negocio. Y es en ese mismo momento cuando más necesario es contar con un enfoque analítico y metodológico que formalice y permita desarrollar el proceso de reflexión estratégica. La importancia de este último ingrediente, muchas veces minimizado por los detractores de la planificación estratégica, radica en la posibilidad de crear en la organización la conducta y la actitud necesaria para llevarlo a cabo de manera natural y periódica y de esa forma evitar que el día a día impida pensar en la realidad competitiva del negocio.

Explotar la oportunidad

La experiencia indica que en todas las empresas en que se han desarrollado estrategias competitivas de éxito y que han tenido una aceptación comercial resonante por parte de los clientes y el mercado, esta fase de análisis generalmente ha constituido el punto de partida crítico de todo el proceso de pensamiento estratégico posterior. Louis Pasteur sintetizó este concepto brillantemente: "La suerte favorece a las mentes preparadas".

La empresa española se enfrenta a una situación de cambio, que inevitablemente genera incertidumbres y amenazas. Sin embargo, las empresas que triunfan, aquellas que sobreviven y evolucionan adaptándose a las nuevas condiciones del medio, siempre se han destacado por vislumbrar toda situación de cambio como una oportunidad. Y aquí cabe recordar lo que Peter Drucker repetidamente ha señalado en sus libros: "En el mundo de los negocios los resultados se obtienen explotando oportunidades, no resolviendo problemas".

Lo importante es recordar qué atributos tendrán las empresas que estarán preparadas para afrontar el cambio y aprovechar esas oportunidades: aquéllas que reflexionen anticipadamente sobre las consecuencias estratégicas de la evolución competitiva; aquéllas cuya cultura y valores internos pongan al cliente por encima de cualquier otro objetivo; aquéllas que busquen constantemente la creación de ventajas estratégicas que le permitan diferenciarse de sus competidores; aquéllas que sean capaces de desarrollar un proceso de planificación y análisis que integre el conocimiento del mercado y los clientes con la visión y liderazgo emanados de sus cuerpos directivos.

La implacable realidad de la evolución competitiva no deja más alternativa a aquellas especies que quieran sobrevivir que adaptarse a las nuevas condiciones o desaparecer. El futuro, aun cuando es incierto, es alentador. Pero no será de todos.

12.-OTRAS LECTURAS

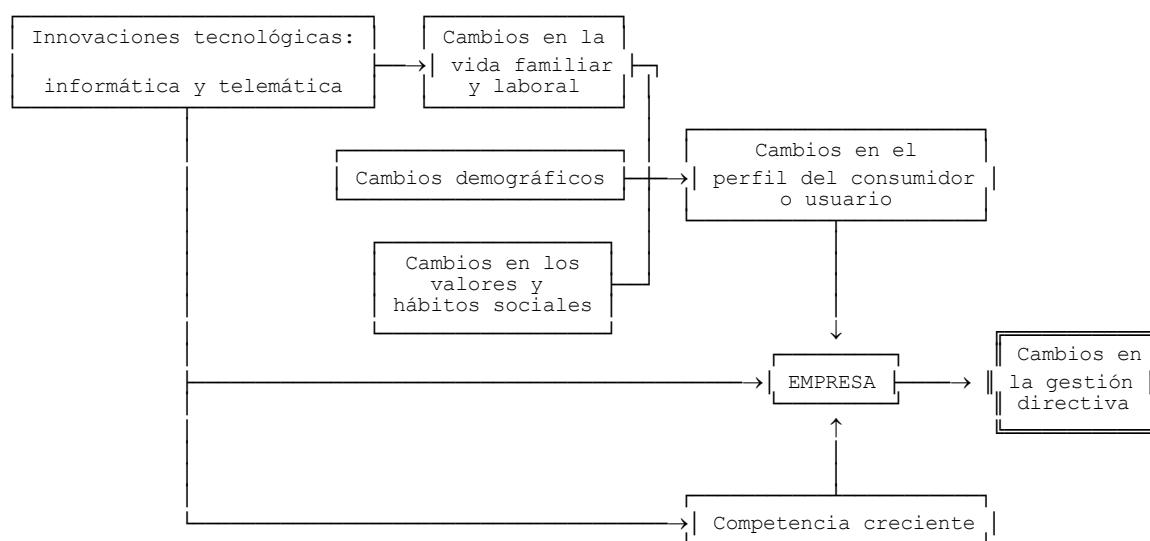
LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL COMO DETERMINANTES DE UN NUEVO ESTILO DE DIRECCION⁹

Constantemente se habla del extraordinario dinamismo del entorno empresarial, de los cambios en todos los órdenes que impactan sobre las empresas y de los retos que tal contexto plantea a estas organizaciones. Por ello, nos proponemos seguidamente apuntar algunas de las tendencias fundamentales de esos cambios externos, que necesariamente han de provocar

⁹Tomado de Vargas Sánchez, A. y otros: "Las telecomunicaciones y su impacto sobre el sector de Marketing Directo".

cambios internos en la gestión empresarial.

Esta reorientación en la forma de dirigir las organizaciones empresariales no es sino una respuesta a las nuevas condiciones del ambiente. La empresa de nuestros días se está viendo impactada por una competencia creciente, por cambios en el perfil del consumidor o usuario, por las innovaciones tecnológicas, especialmente por la revolución silenciosa de las Nuevas Tecnologías de la Información (NTI). Todo ello queda reflejado en el siguiente esquema, sobre el cual pasamos a realizar algunas consideraciones más concretas.



1.-La revolución de las telecomunicaciones está provocando cambios en los hábitos de compra (la telecompra), en los sistemas de trabajo (el teletrabajo) y en el papel del hogar, que se está convirtiendo, a la vez, en un centro de diversión, de trabajo y en un punto de compra y de venta. Asimismo, su aplicación en la empresa está introduciendo importantes cambios en su estructura organizacional, en las características de los puestos de trabajo, etc.

2.-Cambios en la vida familiar y laboral. La progresiva incorporación de la mujer al trabajo, la dificultad e incomodidad cada vez mayores para desplazarse a los centros comerciales, la menor disponibilidad de tiempo para hacer las compras, hacen que comprar desde casa pase a ser, en muchas ocasiones, una necesidad. Por otra parte, la evolución de los mercados de trabajo hacen vislumbrar una vida laboral cada vez más cambiante, con inestabilidad en el empleo, jornadas más reducidas (se incrementará el trabajo a tiempo parcial), nuevos sistemas de trabajo (como el trabajo desde el propio domicilio), cambios de profesión, mayores necesidades de formación y reciclaje, etc.

3.-Cambios en los valores sociales imperantes. Crece la preocupación por la salud (prevención), la seguridad personal, el ocio, la estética, el medio ambiente. Prueba de ello es, por ejemplo, la demanda cada vez mayor de productos alimenticios bajos en colesterol, sal, calorías, que requieren poco tiempo de preparación, o que utilizan como atributo diferenciador su carácter ecológico.

4.-Cambios demográficos. El descenso de la natalidad, la creciente esperanza de vida y la disminución de la edad de jubilación (aunque esto último tiende a invertirse en la actualidad) marcan nuevos perfiles de una población caracterizada por un progresivo envejecimiento, un mayor nivel cultural y una mayor disponibilidad de tiempo libre. Todo ello nos permite augurar un fuerte crecimiento en los sectores vinculados a productos y servicios destinados a los segmentos de edad madura (salud, planificación financiera, esparcimiento, etc.) y un incremento de la competencia en el segmento de los productos y servicios para jóvenes.

5.-La creciente competencia, fruto de una economía cada vez más abierta y globalizada en la que las NTI juegan un papel trascendental.

Todo lo que antecede provoca que la empresa deba enfrentarse a un consumidor cada vez más exigente, más informado, más infiel y que demanda productos a medida. Estos cambios en el entorno empresarial son, a nuestro juicio, el desencadenante de una reorientación de la gestión directiva. Este es el caso, por ejemplo, del marketing, en el que observamos el desarrollo de un marketing personalizado superador del tradicional marketing de masas.