

# Temas para pensar

## Decisiones y dirección estratégica

IGNACIO BURGOS

*«No es época de cambio,  
sino cambio de época»*

EVANGELINA GARCÍA P.

### Resumen

Nuestra gerencia tiene necesidad de cambiar su estilo decisional para tomar decisiones estratégicas y no sólo operacionales. La estrategia es una percepción del pensamiento gerencial de lo que tiene que hacerse, pues depende de los cambios económicos y sociales que pueden afectar a la empresa y, para ello, requiere tener visión, pensamiento y planificación a futuro para generar estrategias competitivas permanentes a través de la agregación de valor.

**Palabras clave:** Decisiones, dirección estratégica.

### Summary

Our management needs to change its decision making style to produce strategic and not only operational decisions. Strategy is management's perception of what has to be done, as it is affected by economical and social changes that can have an impact on the company. For this, it is required to have vision, thoughts and long range planning to generate permanent competitive strategies through a process of value adding.

**Key words:** Decisions, strategic management.

## Introducción

Hay ejecutivos que tienden a evitar pérdidas antes que obtener ganancias. Esta actitud es negativa pues la razón fundamental de la gerencia es proporcionar a la empresa y sus accionistas tanto utilidades como evitar pérdidas. Ese pensamiento negativo, está o puede estar relacionado con el temor a equivocarse por el riesgo que involucra toda decisión pero, es necesario mencionar que el gerente que no toma decisiones por temor a equivocarse vive equivocado pues el riesgo generado por el cambio es una variable constante.

Por otro lado, la buena dirección estratégica deriva de una adecuada toma de decisiones que permite a la organización ser más rentable y exitosa. Toda empresa necesita tener un líder estratégico para generar y conservar nuevas estrategias que permitan romper paradigmas y obtener cambios a futuro, a través de la generación de estrategias imaginativas y competitivas en el tiempo, ya que las mismas generan fidelidad y

lealtad del consumidor por la visualización del cambio, que consiste en buscar, encontrar, entender, visualizar, compartir y utilizar el saber, para obtener más valor a través del desarrollo del capital humano de la organización y compartir la gerencia proporcionando confianza y sentido de pertenencia, es decir: «yo soy parte de, pues es mi compañía».

## Decisiones

Como lo menciona Finkelstein (2009) lo importante en la toma de decisiones es obtener un proceso disciplinado y no la genialidad de un solo individuo. De acuerdo con este concepto, antes de tomar una decisión importante, tanto como operacional como estratégica, hay que tomar en cuenta que hay dos maneras de tomar decisiones, el emotivo o intuitivo y el reflexivo o racional. Ambos son importantes pero dependiendo de las circunstancias uno de ellos debe privar sobre el otro, sin querer decir que los dos no se utilicen a la

vez pero en proporciones diferentes. El proceso de toma de decisiones debe considerarse como una ventaja competitiva si el mismo funciona como debe ser, pues una decisión tomada muy rápidamente y con mucho entusiasmo sin pedir la opinión de aquellos que no están de acuerdo con la misma deberían promover reuniones individuales privadas para que tengan la libertad de expresar sus ideas contradictorias, pues de ser así pudiera debilitar el resultado final de la decisión ejecutiva.

Ante esta situación Kahneman (2011) sugiere que lo que deberíamos hacer es preguntarnos cuales son las incógnitas relacionadas con la propuesta decisio- nial, teniendo en cuenta las incertidumbres derivadas del posible éxito obtenible.

No olvidemos que como afirma por Jones y col. (2004), el cambio varía cada vez más rápido y cuando empezamos a ajustarnos al mismo ya ha aparecido uno nuevo. La pregunta que surge ahora es qué debe- mos tener en cuenta para el cambio en nuestras or- ganizaciones. Dentro de esta complejidad, nuestra experiencia sugiere:

1. Principalmente, obtener la colaboración entu- siasta de todo el personal en el sentido que tenemos necesidad de mejorar lo que hoy estamos haciendo bien, creándoles un sentido de mayor compromiso y de pertenencia. El resultado es positivo pues, este cambio junto a la gerencia compartida con los equipos de trabajo de alto desempeño, lleva no sólo a reestruc- turar la compañía haciéndola más operativa sino a aumentar el sentido de pertenencia de la mayoría (más del 80%) de los empleados.

2. Evaluar formal y sanamente las situaciones que se presentan y que pudieran presentarse mediano a corto plazo y no a corto y mediano plazo, pues la ge- rencia estratégica debe pensar lo que puede suceder mañana para tomar decisiones hoy.

3. Hacer de la cultura organizacional empresarial un elemento comunicacional muy importante durante todo el proceso de cambio y, también, después.

4. Conversar permanentemente con todo el perso- nal de manera individual o por pequeños grupos, para mantenerlos al tanto de los efectos del cambio y de lo que en conjunto, se está haciendo para minimizar los problemas.

5. Prepararse para lo inesperado.

Las decisiones tomadas por los equipos actúan con mucho éxito sobre diversas funciones gerenciales, tales como, organización interna, mercadeo, dirección y control y, por supuesto, desarrollo del capital huma- no. Tenemos que tener en cuenta que la gerencia tiene

la responsabilidad de crear objetivos para obtener re- sultados para la empresa.

Algo muy importante que hay que resaltar es que gracias a un grupo de empleados de nivel medio, se redujeron inventarios utilizando el modelo conocido como Movimiento Promedio Compuesto (conocido en inglés como Moving Average) que está relacionado ma- temáticamente con las ventas mensuales en promedio de tres meses con el inventario mensual, lo cual marca la tendencia trimestral por mes y el inventario men- sual. Este modelo llevó a controlar los inventarios lige- ramente por debajo de tres meses, que incluye el pro- ducto terminado para la venta del mes, los productos en proceso de manufactura de las unidades a vender el próximo mes y, finalmente, las materias primas y mate- riales de empaque necesarios para fabricar el tercer mes, no presentando fallas de ningún producto. Por supuesto, que este resultado tan positivo no se obtie- ne en un mes, sino en 3 ó 4 meses.

La toma de decisiones, tanto operacionales como estratégicas, debe maximizar los resultados satisfa- ciendo al cliente interno y externo y optimizar las posi- bilidades de futuro, generando el compromiso de que- rer ser exitosos pues «si yo quiero, yo puedo». Para todo esto la gerencia tiene que poseer habilidad para evaluar la información de manera inteligente, haciendo uso del sentido común, madurez y liderazgo y estable- cer metas y parámetros de evaluación ante los hechos, opiniones y conocimientos de los involucrados, siendo las cualidades más importantes las siguientes: expe- riencias, creatividad, buen juicio y saber escuchar.

Los equipos de trabajo de alto desempeño son también, de gran ayuda para la implementación de la dirección estratégica de la empresa a través de la toma de decisiones a futuro pues, desde un principio, el lí- der de cada equipo (nombrado por los miembros de su grupo) estimula el valor que tienen las recomendacio- nes de los miembros de sus respectivos grupos en la solución de problemas o simplificación de procesos de calidad-productividad y el provecho de oportunidades de mejoras.

Es importante que los miembros del equipo sepan que pueden expresarse libremente sin ningún temor a represalias, lo cual favorece la gestión orientada a la creatividad colectiva. El líder debe ser un catalizador de la innovación, al igual que los miembros de los equi- pos pues lo que se persigue es mejorar lo que hoy se hace bien, al desarrollar iniciativas e ideas innovadoras para satisfacer consistentemente, es decir siempre, al usuario/cliente/paciente y así obtener su lealtad.

El éxito de una empresa está muy ligado a la inno- vación, calidad del mercadeo y satisfacción permanen- te del consumidor al ofrecerle siempre valor, pues ante

el cambio el gerente debe desarrollar habilidades de aprendizaje de su personal (capital intelectual) para generar nuevas y mejores estrategias, a través de equipos de trabajo de alto desempeño, pues, el conocimiento a todos los niveles, brinda una ventaja competitiva sostenible.

Para Clayton Christens (1999), profesor de la Universidad de Harvard, las habilidades y fortalezas de los grandes líderes se basan en la innovación orientada a impulsar el crecimiento mediante productos y servicios más simples, más convenientes y más fáciles de acceder. Muchas veces y a pesar de que no se quiera reconocer la innovación puede generarse desde niveles medios y bajos siendo, bueno tener una mezcla de ambos con libertad de opinión sin que los superiores influyan negativamente a los de menor nivel.

La habilidad adicional que la gerencia debe adquirir con mayor positivismo y compromiso, es la de comunicación positiva que aunque parezca que es muy sencilla, realmente es muy compleja, de ahí que algunos de nuestros gerentes no sean comunicadores muy positivos y por lo tanto transmisores de ideas y conocimientos.

Para una buena comunicación se requiere ser:

1. Abierta, no reteniendo información y diciendo siempre la verdad aunque ella sea negativa para él mismo, los empleados o la compañía, pues si miente engañará una sola vez, pero después no le creerán ni la verdad.

2. Permanente en función del cambio, no rutinario.

3. Flexible, tanto formar como informal.

4. Orientadora, en el sentido de facilitar el cambio.

5. Educativa, para mejorar el capital intelectual del personal.

6. Humana.

Es normal siempre que siempre nos refiramos a la comunicación descendente, de forma piramidal, la cual debe ser muy explícita para informar todo lo que se debe saber sobre el tema, que es la generalmente utilizada por el gerente y la lateral, siendo ésta concreta, pero pocas veces nos referimos positivamente de la comunicación ascendente de la que los obreros y personal de bajo nivel que, si bien debe ser concreta, generalmente es muy positiva, pues puede reducirse a lo que el empleado-trabajador dice de sí mismo, de su desempeño y de sus problemas, acerca de otras personas, de prácticas de trabajo que pudieran ser obsoletas, o también de lo que se hace y de cómo debería hacerse.

Hemos dejado el tema comunicacional para el final, porque deseamos cerrarlo con algo que es muy ne-

cesario que mejore nuestra gerencia, pues si bien ha aprendido a oír los ruidos del silencio de los consumidores, también tiene que aprender a escuchar los susurros de sus empleados de menor nivel.

El proceso decisional operacional o estratégico, es la dirección personal de todas las actividades de la organización con fuerte liderazgo interno. Así, todo gerente debe preguntarse siempre qué es lo no debo seguir haciendo, cómo lo hago hoy día, qué es lo nuevo que debería hacer y qué nuevas habilidades gerenciales debería adquirir teniendo en cuenta el permanente cambio interno y externo. Las respuestas acertadas a todas estas preguntas nos darán la oportunidad de dirigir estratégica y exitosamente la gerencia, pues se debe olvidar que no existe ningún gerente que lo sepa todo, ni que tenga tiempo para hacer todo, pero si aprender a aprender para luego aprender a emprender, nuevas estrategias para maximizar mejores oportunidades, lo cual implica la aceptación de procesos de cambio.

## Dirección estratégica

Practicando la dirección o gerencia estratégica, se aprende a saber el porqué y el cómo para saber qué hacer, lo que nos alerta que uno tiene que mejorar permanentemente haciendo el trabajo siempre mejor. De acuerdo con Dess y Lumpkin (2003), la dirección estratégica debe enfatizar en crear valores, que son creencias que tienen connotación ética y moral, tales como, honestidad, calidad, ética, orientación al bienestar y, principios, que tienen configuración económica y social, como por ejemplo, desarrollo del capital humano (intelectual, relacional y social) de su personal, seguros médicos, premios por resultados por encima de lo acordado, ayudas económicas familiares, cursos de mejoramiento, etc.

El plan estratégico preparado por la gerencia con la ayuda de todos los involucrados con el futuro de la compañía debe contemplar:

1. Los objetivos estratégicos, recursos económicos y humanos que se van a utilizar.

2. Definir los responsables que tendrán a cargo la obtención de los objetivos, generando sentido de compromiso y de pertenencia, motivando a todo el personal.

3. Determinar el tiempo e inversión requeridos para cada actividad, dentro de cierta flexibilidad.

4. Establecer cuánto es la ganancia de hoy y cuánto es la que se desea obtener en un tiempo definido.

5. Crear un modelo para analizar y evaluar los resultados y reducir posibles riesgos (Nota: «Se sugiere utilizar el modelo simplificado que aparece en los dos

cuadros al final del trabajo bajo el título de “Etapas de la Gerencia-Módulo Sugerido de Análisis de la Productividad General”.)

Como es sabido para poder gerenciar estratégicamente, la gerencia y la empresa tienen que poseer tres cualidades básicas: visión, pensamiento y planificación estratégica.

#### VISIÓN ESTRATÉGICA

La visión estratégica es una manera de ver hacia adelante y tomar decisiones hacia atrás para diseñar la estrategia empresarial, que es la que permitirá dar dirección hacia el logro de los objetivos establecidos y definir el camino a seguir. Pero se debe tener en cuenta que al analizar el entorno en profundidad no es tanto «lo que se dice» como «lo que se hace» y no tanto «lo que parece» si no «lo que es» ([www.vingest.com](http://www.vingest.com), revisado julio 2011).

La visión estratégica debe responder las siguientes preguntas básicas:

- Qué es lo que somos hoy
- Qué es lo que queremos ser mañana
- Qué es lo que se nos permite ser
- Qué es lo que realmente podemos ser

Para dar respuestas a éstas y otras preguntas se requiere entrar en el pensamiento estratégico.

#### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Como un derivado de la visión, el pensamiento estratégico es un escenario signado por el cambio y la transformación de la forma de ver, pensar y prepararse para el futuro, requiriéndose para ello creatividad, innovación, imaginación y reflexión propia y de manera continua, pues el cambio es lo que permite a la empresa avanzar hacia el futuro, siendo la base de las decisiones estratégicas.

El pensamiento estratégico requiere:

- Visión global y creatividad.
- Mentalidad proactiva analizando tendencias, identificando necesidades futuras y anticipando cambios en la demanda de los consumidores adaptándose a las mismas pero de manera competitiva.
- Estimular el capital humano de los empleados.
- Enfatizar en la imagen empresa tanto con los consumidores, como en el entorno general.

El pensamiento estratégico tiene que analizar permanentemente los escenarios políticos, sociales y organizacionales, tener en cuenta sus objetivos, alternativas y empujes estratégicos para mantener competitiva a la organización.

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso que define la misión y la visión de la organización, pues analiza el ambiente interno y el entorno y, en función de ello, establece los objetivos generales y formula las estrategias y planes estratégicos para alcanzar los objetivos definidos. En este proceso debe intervenir todo el personal de la organización creándose un fuerte sentido de compromiso individual y colectivo. Debe tenerse en cuenta tanto, el análisis FODA como la cadena de valor de la empresa y las cinco fuerzas de Porter (1998).

#### Planificar NO ES...

- ... qué lograr (objetivos)
- ... tomar decisiones futuras pues hay que tomarlas ahora
- ... pronosticar ventas
- ... generar un modelo para ser usado diariamente sin cambios en el futuro
- ... sustituir la intuición/creatividad, ni el mal criterio de la gerencia
- ... sólo un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los supuestos actuales

#### Planificar SI ES...

- ... qué hacer (estrategias)
- ... visualizar el futuro a través de la inferencia, análisis e imaginación creativa
- ... definir el tipo de tecnología gerencial y no gerencial requerida para el éxito
- ... desarrollar el capital humano incrementando su capital intelectual, relacional y social para que adquiera un mayor sentido de compromiso y de pertenencia para con la empresa y pueda crecer con ella
- ... utilizar modelos de planificación estratégica que ayuden a obtener la visión como consecuencia de un buen pensamiento de crecimiento
- ... diseñar un futuro deseado y las estrategias que deben utilizarse para lograrlo

#### ESTRATEGIAS

Estrategia es el resultado de un modelo de pensamiento orientado a seleccionar el mejor camino a través de la creación de ventajas competitivas en el tiempo, que permitan controlar amenazas potenciales de

los competidores y aprovechar las oportunidades del mercado.

Estrategia es, también, un proceso que involucra la recolección y análisis, asimilación y evaluación de información, investigación, pensamiento, experiencia y sentido de la visión para obtener los objetivos definidos pensando en el mañana.

Como es sabido toda estrategia tiene que ser competitiva en el tiempo y, para ello, requiere, según Dess y Lumpkin (2003) poseer las siguientes cualidades, que son complementadas por el autor:

<b>Dess y Lumpkin</b>	<b>Autor</b>
- Calidad superior	- Mayor valor agregado
- Costo aceptable	- No desperdicios
- Productividad máxima	- Mayor rentabilidad
- Innovación permanente	- Creatividad
- Servicio rápido	- Satisfacción a tiempo
- Orientación al cliente	- Visión permanente
- Placer al consumidor	- Cubrir necesidades

Como es lógico pensar existen variados tipos de estrategias, y un resumen de las mismas se ofrecen a continuación:

- De tiempo (a corto, mediano y largo plazo)
- Genéricas (directivas, operacionales y operativas)
- Competitivas (de disuasión, de ataque frontal, defensivas)
- De cooperación (competencia)
- De enfoque al cliente
- De marea
- De posicionamiento
- De promoción
- Genéricas de Porter (1998) (liderazgo en costos, diferenciación y de enfoque o alta segmentación).

Es importante recalcar que toda estrategia tiene que tener límites en bienes, servicios, clientes y ámbito, los cuales son la esencia de cómo crecer en rentabilidad y de modo sostenido.

En resumen, conceptualmente hay cuatro tipos de estrategias:

1. Penetración en mercados actuales
2. Desarrollo del mercado en la búsqueda de nuevos clientes
3. Oferta de productos nuevos para clientes actuales

4. Diversificación a través se unidades estratégicas de negocios (UEN's)

Para finalizar, se muestran a continuación los componentes que debería tener una declaración y una formulación de estrategias.

*Declaración* (Dess y Lumpkin, 2003):

1. Clara definición de lo que se desea (meta).
2. Definición de políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción, según el caso.
3. Secuencias de acción o programas para obtener las metas definidas.
4. Pocos conceptos clave (concretos) para obtener cohesión de grupo, equilibrio y claridad en toda la organización.
5. Construir posición sólida y flexible para que la organización pueda obtener sus metas a pesar de que pueda encontrarse en un entorno hostil. Es decir, cumplir con sus presupuestos.
6. Engendrar un liderazgo coordinado y comprometido ¡Fuera los egoísmos individuales y los feudalismos!
7. Crear provisiones, incentivos y capacidades para mejorar e innovar.

*Formulación:*

- Meta
- Ámbito (local, nacional, internacional, segmento del mercado, por productos iguales o diferentes, con alto y/o bajo potencial).
- Ampliación de recursos.
- Competencia distintiva (componentes estratégicos: línea reducida/precios elevados; capacidad financiera, tecnología de punta, cartera de productos).
- Ventajas competitivas (agrupación de valor).
- Sinergia que se busca.
- Como se alcanzaran los objetivos.
- Definición de políticas necesarias.
- Asignación de recursos.
- Ser precisa.
- Describirla en términos funcionales.

Una vez analizados los elementos en los cuales debe fundamentarse la dirección estratégica como gerencia del futuro, es necesario ofrecer una serie de conceptos útiles y prácticos para los gerentes. En efecto, la dirección estratégica es un proceso continuo de investigación, pensamiento, análisis, innovación, decisión, acción y control del ambiente interno y del entorno,

orientado a la creación de estrategias competitivas sostenibles en el tiempo, para obtener porcentualmente crecimiento en ventas y utilidades por encima del promedio obtenido por sus competidores, con el fin de lograr un mayor valor neto para la empresa y sus activos tangibles y un incremento en el valor de las acciones en el mercado de valores y, todo ello, unido a la responsabilidad empresarial en el ámbito social y humano, como respuesta a la sociedad-comunidad.

Nadie pone en duda la gran importancia que tiene, hoy en día más que nunca, la dirección estratégica, pues como menciona David (2003) se ocupa de aspectos fundamentales empresariales y ayuda a insertar el pensamiento y recursos hacia objetivos de vital importancia para el futuro, pues presenta las siguientes características:

- Propicia el desarrollo de la organización al generar modelos de utilización racional de los recursos económicos y humanos.
- Reduce, pero no elimina la incertidumbre estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones, disminuyendo los riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades, desarrollando la capacidad de inferencia del personal.
- Prepara la empresa para visualizar y afrontar las incertidumbres derivadas del cambio, manteniendo una mentalidad positiva.
- Establece un modelo de trabajo y proporciona modelos de control.
- Orienta al ejecutivo a evaluar alternativas antes de tomar una decisión basándose en hechos y no emociones, eliminando, en lo posible, la improvisación.

Aunado a lo anterior se puede decir que la dirección estratégica orienta a objetivos y metas ambiciosas pero alcanzables, define un futuro previsible a corto, mediano y largo plazo y perspectivas a largo alcance, desarrolla el capital humano para mejorar su capacidad de innovación y creatividad, enseña a detectar precozmente el cambio, estimula a compartir la gerencia y a generar valor para obtener la fidelización y lealtad del cliente.

Por supuesto que todos esos beneficios requieren de una serie de *análisis estratégicos*, de los cuales los siguientes resultan más importantes en razón de su funcionalidad:

### **Análisis FODA o DOFA**

Es una herramienta de análisis muy buena, sin lugar a dudas pero, lamentablemente, no nos dice cómo obtener ventajas competitivas a futuro ante un entor-

no, querámoslo o no, en constante y rápido cambio y, al ser el FODA un análisis estático (el hoy), no nos permite evaluar la dinámica del ambiente competitivo externo. Esto debe tomarse muy en cuenta pues la competencia entre empresas se realiza a través del binomio tiempo-cambio, el cual es variable y de ahí la necesidad de completar éste análisis utilizando la investigación de la cadena de valor de la empresa, junto con sus recursos humanos, tecnológicos y de capital, además del tipo de estructura organizativa y de su cultura organizacional y social.

### **Análisis del ambiente interno de la empresa (Porter, 1998)**

#### A. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS PRIMARIAS

**Manufactura:** logística de entrada y operaciones, tales como, insumos, proveedores, control de procesos, aseguramiento de la calidad.

**Mercadeo:** logística de salida, que incluye almacenes, despacho, distribución, promociones de ventas, publicidad, competencia, ofertas, fuerzas de venta, inteligencia de mercadeo, política comercial-precios, descuentos-devoluciones, inventarios, ventas en consignación, ventas «pull-push», etc.

**Servicios a terceros:** antes, en y después de la venta a compradores, usuarios, proveedores y empleados.

#### B. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS DE APOYO

Son aquellas que agregan valor, tales como, infraestructura física, desarrollo tecnológico, recursos humanos, suministros, recursos financieros, liderazgo de excelencia, procesos, etc.

Estas dos actividades estratégicas-primarias y de apoyo, deben ser complementadas con análisis financiero de los últimos tres a cinco años, con el fin de tener una visión más clara de la tendencia de cada uno de ellos, desde el punto de vista económico y gerencial para que después de efectuar un análisis de las «Barreras de Entrada y de Salida» y de «Las Cinco Fuerzas» (Porter, 1998), se pueda realizar proyecciones sobre bases más seguras y visualizar el cambio con una mayor certidumbre.

#### **– Análisis del ambiente externo**

No nos dejemos sorprender por el futuro, sea a corto o largo plazo, pues aún estamos a tiempo para emprender el camino de la actividad creadora y así competir en un dinámico entorno de negocios. Al respecto se muestra en la Tabla I, las Barreras de Entrada y de Salida (Porter, 1998). Estas barreras se refieren básicamente al entorno, sin embargo, existen barreras

Tabla I  
Barreras de entrada y salida

Barrera a la entrada	Barreras a la salida
• Economías de escala	• Especialización en activos
• Diferenciación de producto	• Costos en el momento de salir
• Identificación de marca	• Interrelaciones estratégicas con otros
• Costos de cambio	• Barreras emocionales
• Acceso a los canales de distribución	• Restricciones sociales y gubernamentales
• Requerimientos de capital	
• Acceso a la tecnología de vanguardia	
• Experiencia y curva de aprendizaje	
• Por acción del gobierno, protección y regulación industrial, asistencia a competidores	
• Movimientos de capital entre países, tipos de cambio y propiedad	

internas que dificultan la implantación de las estrategias, siendo estas las siguientes: Estructura, sistemas y procesos de gestión, estrategias no claras, poca capacidad gerencial y no mucho interés en el desarrollo del capital humano de la empresa, no gerencia compartida, comunicación vertical, etc. (Beer y Rusell, 2000).

Adicionalmente a estos análisis se debe también tener en cuenta «Las Cinco Fuerzas de Porter» que son las que determinan la competencia y obligan a la gerencia a ser realmente más competitiva, pues el análisis y acción apropiados sobre cada una de ellas es lo que determina el éxito de una empresa.

Las cinco fuerzas competitivas son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. Rivalidad entre los competidores de un determinado sector
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Amenaza de ingreso de productos/ servicios sustitutos

Estos análisis proporcionan importantes éxitos al prepararnos para visualizar el cambio.

No se puede finalizar este breve análisis operativo de la Dirección Estratégica sin mencionar la nueva tendencia de planificación presentada por Kaplan y Norton (1992) y con mayor aceptación a partir de 2008.

En efecto, estos autores ofrecen un moderno sistema de gerencia asentada inicialmente a objetivos, indicadores y metas, posteriormente sobre objetivos estratégicos y hoy dirigido a actividades y mediciones de resultados a partir de indicadores de desempeño.

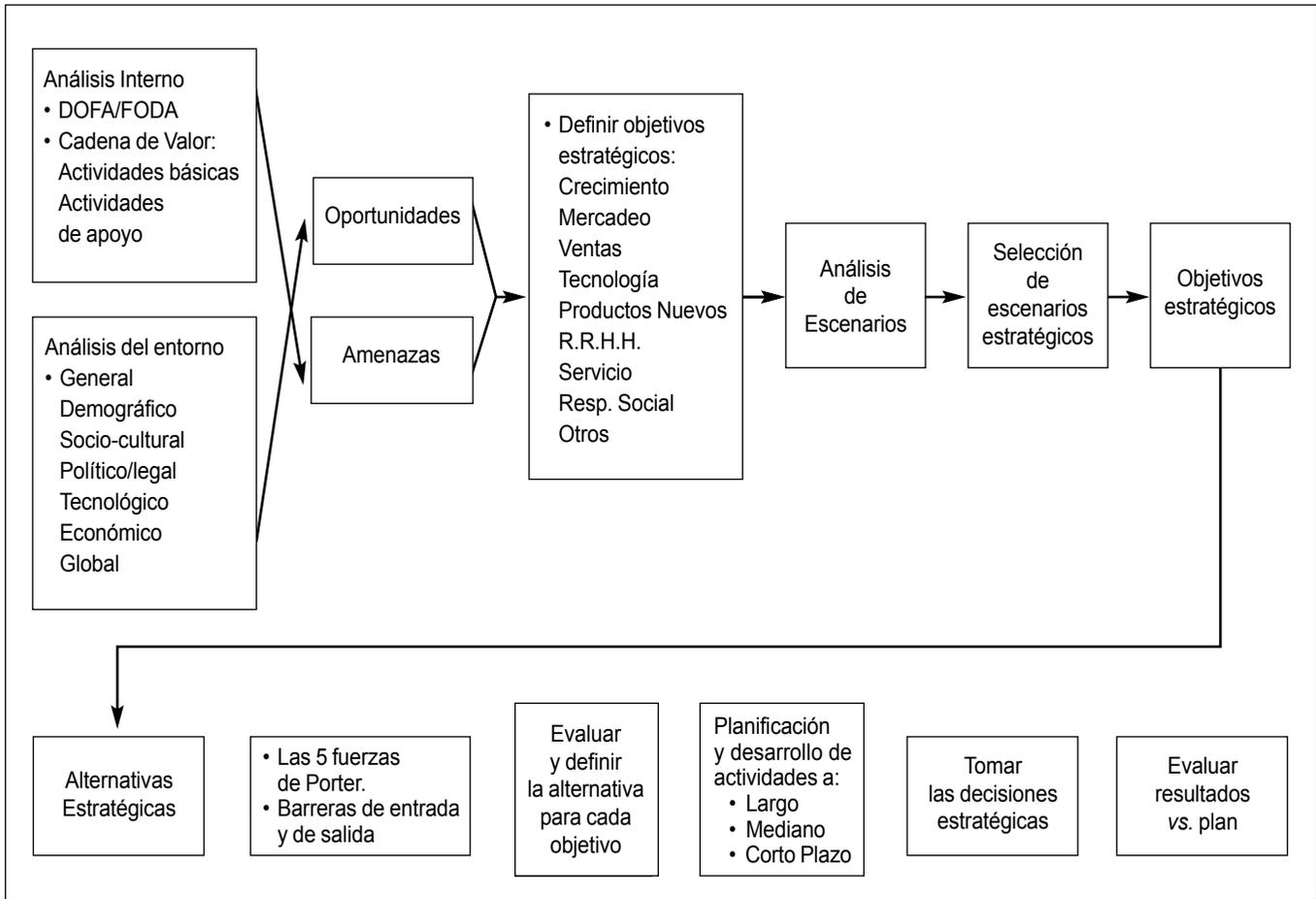
El modelo es bastante complejo y requiere un cambio importante en el estilo gerencial, sin embargo la gerencia operacional y estratégica debe cambiar para mejorar e incrementar el estilo de dirección por valores, pues son considerados como las normas ideales de comportamiento que ayudan a los empleados a crecer en el trabajo y social y familiar.

En concreto, la directiva empresarial tiene necesidades de analizar de manera rutinaria, utilizando cualquier modelo, los diversos tipos de escenarios que son ambientes supuestos generados por la gerencia, los cuales tienen por objeto identificar tendencias e incertidumbres que ayuden a compensar los normales errores en la toma de decisiones estratégicas como son exceso de confianza y visión de túnel. Estos, serían los escenarios económicos, políticos, sociales, ambientales, culturales, tecnológicos y humanos.

A continuación se presenta en la Tabla II, el modelo de planificación estratégica que según nuestro criterio ha producido muy buenos resultados (Burgos, 2007).

Esto nos permite afirmar que «en la adversidad y en la crisis es donde la Dirección Estratégica debe maximizar su creatividad».

Tabla II  
**Planificación Estratégica**



**Referencias bibliográficas**

Beer M, Rusell EA. 2000. The Silent Killers Strategy Implementation and Learning. Sloan Management Review 41(4): 29-40.

Burgos I. 2007. Gerencia Estratégica Empresarial. Temas para Pensar, Revista de la Facultad de Farmacia 70(1):3-16.

Christensen CM. 1999. Innovation and the General Manager. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

David FR. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Education. 9na. Edición, México.

Dess G, Lumpkin GF. 2003. Dirección Estratégica. Creando Ventajas Competitivas. McGraw-Hill Interamericana de España. Madrid.

Finkelstein S, Whitehead J, Campbell A. 2009. Think Again. Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It from Happening to You. Harvard Business Review Press Books.

Jones J, Aguirre A, Calderone M. 2004. Gerencia de Cambio. Revista Strategy + Business.

Kahneman D, Lovallo D, Sibony O. 2011. Antes de tomar una Gran Decisión... Harvard Business Review 89(5):20.

Kaplan RS, Norton DP. 2005. The Balanced Scorecard. Mediciones que Impulsan el Desempeño. Harvard Business Review. America Latina, pp. 3-10.

Porter M. 1998. Competitive Strategy. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, NY, 1998.

www.vingest.com/pdf./publicaciones/Artvisión Estratégica pdf. Revisada julio 2011.

Recibido: 19 de octubre 2011  
Aceptado: 15 de enero de 2012