



Gerencia estratégica creativa

Javier López Martínez
Rocio Rodríguez M.



UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN

UNIVERSIDAD MANUELA BELTRÁN

Guido Echeverri Piedrahita
Rector (e)

Juan Carlos Beltrán Gómez
Gerente Institucional

Luz Miryam Barrero de González
Vicerrectora de Investigaciones

Alejandra Acosta Enríquez
Vicerrectora Académica

Rocío Rubio Cabra
Directora de Gestión Humana

Javier López Martínez
Director UMB Virtual

Daniel Torres Ardila
Coordinador Académico UMB Virtual



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

Darío Montoya Mejía
Director General

Juan Bayona Ferreira
Director Sistema Nacional de Formación
para el Trabajo

Renata Lozano
Coordinadora Nacional del Programa de
Formación Especializada y Actualización
Tecnológica del Recurso Humano

Mirtha Aydee Moreno Salazar
Coordinadora Regional del Programa de
Formación Especializada y Actualización
Tecnológica del Recurso Humano

Comité Editorial y Académico
Víctor Hugo Riascos Martínez
Daniel Torres Ardila

Diseño y Diagramación
Jairo López Martínez

López Martínez, Javier y Rodríguez M., Rocio. Gerencia estratégica Creativa. Cartilla 13. Diplomado en Creatividad Empresarial. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán, 2008. ISBN: 978-958-9483-47-3

Bogotá, D. C. - Colombia

2008

Tabla de Contenido

Presentación

Introducción

Parte 1

Visión General de la Gerencia Estratégica Creativa

Qué es Gerencia Estratégica

Conceptos Claves en Gerencia Estratégica

Parte 2

Etapas en el Proceso de Gerencia Estratégica

Formulación de Estrategias

Ejecución de Estrategias

Evaluación de Estrategias

Parte 3

Modelo de la Gerencia Estratégica

Naturaleza de la GE

Beneficios

Examen del Modelo de GE

A manera de conclusión

Bibliografía

Presentación

En esta cartilla se presenta un vistazo a las técnicas y habilidades para identificar, construir y poner en marcha estrategias exitosas, con base en casos prácticos que ayudarán a profundizar y a entender los conceptos de gerencia estratégica creativa para que una vez puestos en marcha, la organización alcance sus objetivos.

Este texto se divide en tres partes. En la primera, *Visión General de la Gerencia Estratégica Creativa*, se presentan los planteamientos estratégicos determinan el futuro competitivo de una organización, por tal razón, las decisiones que se tomen harán posible su éxito o la llevarán al fracaso; en la segunda, *Etapas en el Proceso de Gerencia Estratégica*, se aborda el proceso de gerencia estratégica teniendo en cuenta tres pasos fundamentales: la formulación de estrategias, la ejecución de estrategias y la evaluación de estrategias; en la tercera parte, *Modelo de Gerencia Estratégica*, como modelo que abarca toda la organización, donde lo importante es su crecimiento y desarrollo global.

Introducción

En la sociedad actual todo cambia con gran velocidad, y los mercados y capitales no son la excepción: lo de ayer hoy ya es historia, las nuevas tecnologías, el derrumbe de las fronteras, la revolución de las comunicaciones, han permitido que los mercados se fortalezcan y hagan frentes comunes para crear bloques y enfrentar a las potencias mundiales. Hoy, prácticamente, debido al rumbo de la globalización, el planeta se convirtió en un solo elemento comercial.

Ante este panorama es necesario replantear definiciones y visiones de mercados, proporcionando más y mejores productos y servicios que, fortalecidos y con un sello de calidad propio, marquen la diferencia y le permitan a la empresa apropiarse de verdaderas ventajas competitivas. De lo contrario, la competencia se tornará devastadora y los competidores más fuertes serán implacables con las organizaciones que no sean eficaces en su quehacer y, estas últimas, se convertirán en fuertes amenazas para las oportunidades que brindan los cambios.

Al respecto, Peter Drucker¹, considerado el padre del “management”² manifiesta que “el mañana siempre llega y es diferente. Y aún la empresa más poderosa afrontará problemas si no ha trabajado para el futuro, habrá perdido distinción y liderazgo; no controlará ni comprenderá lo que sucede. No

¹Autor de 35 libros, entre ellos los célebres “The Concept of the Corporation” (El Concepto de la Corporación, 1946), “The Practice of Management” (La práctica de la administración, 1954) y “The Effective Executive” (El ejecutivo eficaz, 1964), Drucker fue uno de los primeros en predicar la participación de los empleados en los beneficios de la empresa y la descentralización del proceso de decisión.

² La Gestión o management es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad.

habiéndose atrevido a arriesgar a construir lo nuevo, afrontará el riesgo más grande de verse sorprendida por lo que en realidad sucedió. Este es un riesgo que aún las empresas más ricas y grandes no se pueden dar el lujo de tomar, como tampoco las más pequeñas”.

Los procesos de cambio deben ser innovadores, creativos y con alta capacidad de respuesta y cumplimiento. La gerencia y los empleados también deben asumir un cambio significativo, con capacidad de liderazgo, orientados a un objetivo común y con una clara definición acerca de lo que es y se quiere para el negocio; no se puede olvidar que el equipo de trabajo es un engranaje fundamental en los procesos de gestión empresarial.

Los procesos que se establezcan conformarán una cultura corporativa nueva, renovada, donde se identifican características como alto sentido de pertenencia y adaptabilidad de cambio; donde, además, se trabaja en equipo, haciendo que la misión, la visión, los objetivos y las estrategias sean los parámetros fundamentales de los integrantes de la organización.

Parte 1

Visión General de Gerencia Estratégica

“La gerencia estratégica de la empresa moderna requiere tanto conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales, sociales y políticos que le dan forma”.

J-P Sallenave

Los planteamientos estratégicos determinan el futuro competitivo de una organización, por tal razón, las decisiones que se tomen determinarán su éxito o su fracaso; son tan importantes que se convierten en el objetivo central para que la organización se posicione en la cima del triángulo competitivo, es decir, que la empresa se ubique por encima de cualquier tipo de competencia que pueda afectar su integridad.



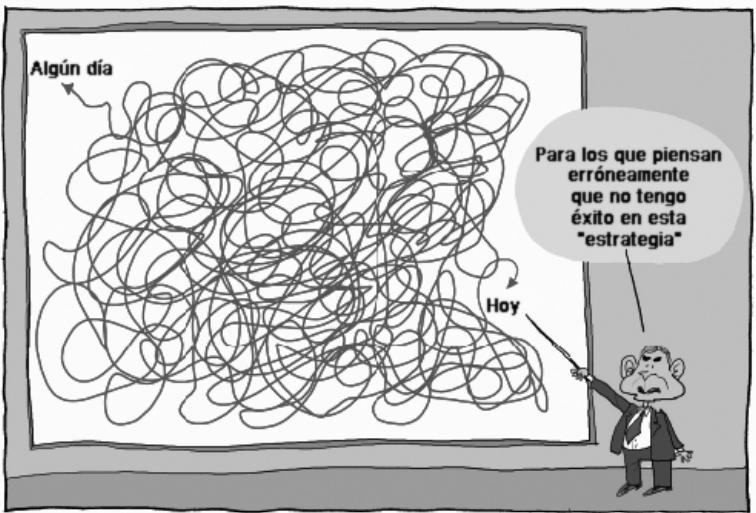
Los procesos, y hasta las personas de la organización, giran en torno a decisiones estratégicas. Cualquier cambio en la toma de decisiones occasionará efectos sustanciales en los que, incluso, hasta la supervivencia de la organización estará en juego, así que los costos pueden ser muy altos. Por tal razón, y sin importar

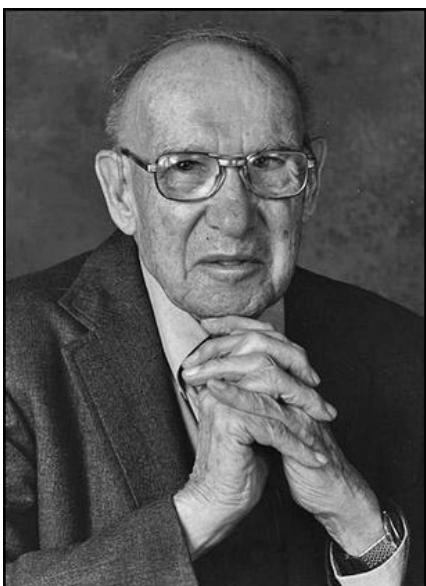
el tamaño de la organización, el sector productivo, el país donde esté ubicada y sus recursos, todos los aspectos se deben establecer a través de estrategias.

De ahí que quienes establecen las estrategias deben ser racionales, pero también creativos, para alcanzar niveles altos de competitividad; de esta manera, la organización logrará echar raíces profundas que cimienten el éxito. Más que un ejercicio académico, debe ser una realidad, donde cada día se superen los problemas que afectan la compañía y se deje a un lado el fracaso.

¿Qué es Gerencia Estratégica?

La GE puede definirse como todas aquellas acciones, planes, ejecuciones y evaluaciones que orientan a la compañía a ser proactiva y que le permiten cumplir sus metas en el corto y





Peter Drucker

largo plazo. La formulación de estrategias permite identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades y el planteamiento de sus misiones.

Para Peter Drucker, desarrollar la misión del negocio es la tarea principal de la Gerencia Estratégica, para lo cual se debe iniciar por formular preguntas como ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser? Estos cuestionamientos permiten definir objetivos, estrategias y planes para que la toma de decisiones en el hoy, facilite

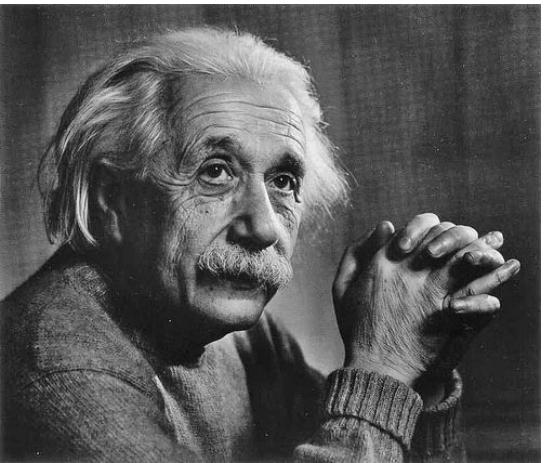
alcanzar los resultados en el mañana. Las decisiones las deben tomar las personas que tienen el negocio en la cabeza, quienes puedan equilibrar los objetivos y las necesidades del ahora y proyectarlas con las del futuro. Quienes tengan la capacidad de convocar talento humano y recursos económicos para lograr resultados importantes en la organización³.

Al interior de la organización, y en el desarrollo del proceso de GE, se presentan enfoques objetivos y sistemáticos para la toma de decisiones. No es una ciencia exacta debido a que no se puede prever al 100% las eventualidades del futuro. Es más un intento por organizar la casa empezando por la información cualitativa y cuantitativa, a la espera de que dicha “reorganización” y con base en un buen criterio, análisis y objetividad, conlleve a tomar decisiones efectivas en momentos de incertidumbre.

³ David, Fred R, La gerencia estratégica, Legis Editores S.A., Quinta reimpresión, 1991, p. 3

En esa medida, la intuición en la toma de decisiones es considerada como una habilidad extraordinaria para diseñar y poner en práctica estrategias brillantes. El mismo Albert Einstein reconoció el valor de la intuición al afirmar: “creo en la importancia de la intuición y la inspiración. En ocasiones me siento seguro de estar en lo cierto sin saber la razón para ello. La imaginación es más importante que el conocimiento, pues este es limitado, mientras que la imaginación puede abarcar todo el mundo”⁴. Es muy probable que algunas empresas sobrevivan sólo porque tienen genios que iluminan con sus ideas gerenciales, pero desafortunadamente no son todas.

En el quehacer diario muy pocas personas ejecutan las etapas del proceso administrativo para la toma de decisiones. No siempre se recorre el sendero de la racionalidad en la solución de un problema, pues algunos toman el camino de la intuición y la creatividad.



Albert Einstein

Efectivamente, uno de los propósitos de la gerencia estratégica creativa es acoplarse como una filosofía adaptativa que rompa esquemas rígidos de algunos modelos administrativos que terminaron por convertirse en recetas de lo que los gerentes deben hacer, paso a paso, para tener éxito empresarial; no se

⁴ Ídem P. 4

desconoce, de ninguna manera, que las fórmulas de planeación estratégica y administración hayan tenido éxito, pero en buena medida si funcionaron también se debe a la aplicabilidad y método elegido por cada gerente en el momento de su implementación en las organizaciones. De ahí que si el mercado está en un constante cambio, las personas con mayor razón deben estar dispuestas a nuevos procesos administrativos, apoyados en la visión creativa como elemento principal de su quehacer estratégico.

En el mercado, la importancia de la GE radica en el constante cambio que deben enfrentar las organizaciones modernas, razón por la que urge verificar continuamente los hechos y tendencias internas y externas, para fortalecer sus puntos a favor y mitigar sus debilidades. Para sobrevivir en este torbellino, las organizaciones de todo tipo y tamaño deben identificar astutamente los cambios que le favorecen y adaptarse a ellos de la mejor manera a través de procesos investigativos, análisis, toma de decisiones, compromiso, disciplina y una gran voluntad de cambio por parte de todo el personal que integra la organización. Afirma un viejo adagio: “todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”.

En concreto, las empresas visionarias deben manejar perfectamente la gerencia estratégica porque es vital para que las empresas continúen funcionando y sean competitivas en el mercado globalizado.

Conceptos claves en GE

A continuación encontrará algunos términos que le permitirán entender y profundizar acerca de la Gerencia Estratégica.

Estrategas

Estas personas son quienes propician el éxito o el fracaso de una organización. Están en la alta dirección de la empresa y a ellos les corresponde definir los objetivos y las políticas organizacionales.

Sin embargo, más adelante se presentará un concepto más amplio de la visión estratégica, donde se consideran, incluso, y en particular para el desarrollo de este texto, estrategas a todos los miembros de la organización con algún tipo de injerencia en la toma de decisiones relacionadas con el presente y futuro de la misma. Se incluye también a los mandos medios porque en muchos casos sus decisiones tienen resultado en el largo plazo. No en vano el talento humano es el tesoro máspreciado de las organizaciones, su calidad y participación en las decisiones llevarán a la empresa a ocupar un lugar competitivo en un mercado turbulento.



Debido a la injerencia del talento humano, todo el proceso de GE debe ser participativo para que los empleados asuman y comprendan la misión, la visión, y los objetivos organizacionales, es decir, la cultura estratégica de la organización. En este punto se debe identificar a los líderes, quienes a su vez son los futuros estrategas.

Humberto Serna Gómez, en su libro Gerencia Estratégica, define las características de un estratega:

“debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran calidad analítica; debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo; y en especial, capaz de comprometerse con el logro de los objetivos de la empresa; además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que integre a sus trabajadores alrededor de las metas propuestas”⁵.

Frente a estas características, uno de los mayores retos de las empresas modernas es formar y descubrir estrategas que comprendan las responsabilidades sociales de las empresas y que conviertan las obligaciones en oportunidades de interés propio.

El direccionamiento estratégico

Toda empresa deben trazar un camino y saber a dónde se dirige, con el fin de permanecer orientada en el mercado en el cual se ubica; a esto se le conoce como direccionamiento estratégico.

⁵ Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión. Teoría y metodología. Bogotá. p. 19

Los componentes del direccionamiento estratégico son los principios corporativos: la visión y la misión de la organización.

Principios Corporativos

Son uno de los pilares fundamentales en la estructura de la organización. A través de ellos se estipulan los principios éticos, los valores, las creencias y las normas que regulan la vida de la empresa, rigen su cultura corporativa y su filosofía; por lo tanto, los integrantes de la organización deben estar en capacidad de asumir y compartir los principios corporativos porque, en definitiva, son la columna vertebral donde se soporta el pensamiento organizacional.

La misión, la visión y los demás principios corporativos deben estar orientados hacia un mismo punto; no se pueden contradecir: Como norma reguladora, los principios corporativos definen el direccionamiento estratégico la compañía.

En todas las empresas existe un conjunto de principios corporativos, así no estén escritos. La organización no puede, de ninguna manera, ser neutra y desconocer el significado e importancia de los principios corporativos; por ello, en el desarrollo de procesos de planeación estratégica se contempla el análisis, puesta en marcha o redefinición de los principios, para luego difundirlos ante todos los funcionarios como parte integral del proceso.



Visión

Es la reunión de ideas generales de lo que la compañía es y quiere ser en el futuro. No se plantea una visión en términos numéricos, debe ser amplia e inspiradora; está definida por los directivos de la empresa y debe ser acatada y conocida por los demás miembros de la empresa.

Se debe plantear de forma duradera, no necesariamente estática, marcando diferencias con otras empresas similares, describiendo claramente los valores y las prioridades de la organización y respondiendo básicamente a la pregunta ¿cuál es el negocio en el cual estamos inmersos?

Por ejemplo, cuando Coca Cola se propuso ser la compañía líder en bebidas refrescantes en el mundo o cuando Microsoft se fijó la idea de convertirse en la compañía de software más importante y revolucionaria del mercado, estaban estableciendo una visión.

En su elaboración es obligatorio analizar los alcances, la participación en el mercado y las actividades a desarrollar en el futuro; así se fija un punto de mira, a dónde se debe proyectar el futuro de la organización y hasta dónde quiere llegar en términos de crecimiento, tecnología, innovación, calidad, aprendizaje, entre otros.



La visión es importante para trazar una bitácora y emprender todo tipo de acciones que conlleven a tener éxito (estrategias); esas acciones, con el transcurrir del tiempo, deben ser evaluadas desde sus resultados, con el fin (si es necesario) de re establecer el rumbo y hasta en algunos casos cambiar la visión. Lo difícil de la visión no está en el grado de dificultad para redactarla sino en su socialización, en transmitirla y, más allá, en lograr que sea compartida y acatada por el resto de la organización.

En el diseño de la visión es importante tener en cuenta cinco factores que pueden fortalecer su planteamiento estratégico:



Tendencias: Conocer la tendencia del sector donde se actúa es fundamental a la hora de soñar y prospectar la organización. Lo que hoy puede ser la fortaleza de la organización, mañana puede no ser relevante; por lo tanto, proyectarse teniendo en cuenta cuáles serán los aspectos claves

competitivos, será determinante para formular una visión adecuada.

- **El negocio:** No se puede formular una misma visión para negocios diferentes. Al proyectarse hacia el futuro es necesario definir cuál será el negocio de la compañía y cuál su principal actividad generadora de valor; con base en estos planteamientos se construirá el sueño de lo que se espera que sea la empresa.
- **Ventaja competitiva:** La visión debe expresar cuál será la ventaja competitiva donde fundamentará su acción la

empresa en el futuro. Por lo tanto, una vez definidas las tendencias del sector y el negocio de la compañía, la visión debe presentar, de una forma global, cómo va competir la organización.

- **Liderazgo:** La visión expresa un liderazgo futuro por parte de la compañía en el sector y la economía y, al mismo tiempo, presenta un liderazgo interior de los directivos y del personal que la integra. De igual modo, no se debe olvidar que los líderes de la institución son los responsables de la difusión y concreción del sueño expresado en la visión.
- **Elementos de acción:** La visión debe contener una serie de elementos potenciadores que clarifiquen y definan, en detalle, el rumbo propuesto:
 - Clientes.
 - Productos o servicios.
 - Mercados.
 - Tecnología.
 - Supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
 - Imagen pública.
 - Preocupación ambiental.

Misión

Para la organización, la misión es la formulación interna de propósitos, factor que además le permite tener una identidad propia y diferenciadora en el mercado. Es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos.

Para la construcción de la misión se debe responder a las siguientes preguntas: ¿para qué existe la organización?, ¿cuál es su negocio?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿cuáles sus clientes?, ¿cuáles sus prioridades?, ¿cuál es su responsabilidad?, ¿cuáles

son sus derechos frente a sus colaboradores? y ¿cuál es su responsabilidad social?



Fig. 1 La misión⁶.

La misión debe ser generosamente amplia en sus alcances, porque permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. La especificidad limita el potencial de crecimiento de la organización. Debe poseer un alto grado de abstracción.

No es propósito de la misión expresar fines concretos sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una

⁶ Tomado de Serna Gómez, Humberto Op. Cit. p. 22.

filosofía que sirva de guía para la empresa. El uso de muchos detalles podría ser contraproducente y generaría oposición. Este tipo de oposición debe ser corregida, permitiendo algún grado de ambigüedad para que otros directivos aporten detalles y logren modificar los patrones generales sin descuidar, de ninguna manera, las condiciones estratégicas porque, de lo contrario, sería totalmente inútil.

A algunas empresas no les interesa proyectar una misión porque no saben para dónde van, están totalmente desorientadas y desconocen la esencia de su negocio, razón por la cual se complica la ejecución de metas y planes porque no está definido su verdadero propósito. De ahí que el primer paso para hacer viable una gerencia estratégica es determinar la misión de la empresa.



Fortalezas

Son los recursos y capacidades internas con que cuenta la empresa. Las organizaciones exitosas siguen estrategias que les ayudan a beneficiarse de sus fortalezas y les permite ocupar un lugar privilegiado frente a la competencia.

Debilidades

Se refiere a las falencias en las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Cualquier organización debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades.

Oportunidades

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, que podrían, de forma significativa, beneficiar a la organización en el futuro.



La revolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios en los valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología y la mayor presencia de empresas extranjeras son algunos de los más importantes.

Amenazas

Consiste en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, que por diferentes factores son potencialmente dañinas en el presente o futuro de la organización.



Objetivos

Son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Son vitales en el éxito de la organización porque pautan direcciones, evalúan los procesos, revelan aspectos que en algunas ocasiones no se tienen en cuenta, permiten ejecutar actividades de control, motivación, organización y planificación.

Estrategias

Son los medios a través de los cuales se desarrollan los objetivos. De acuerdo con T. Strickland, la estrategia de una empresa se define como “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en el mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”⁷.



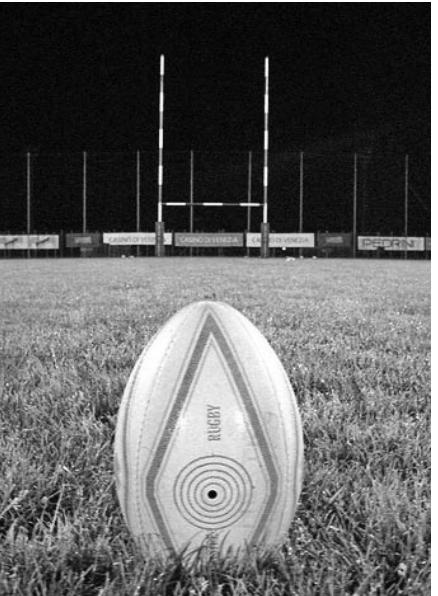
Las estrategias permiten formular acciones competitivas y una nueva misión organizacional en pro de una administración exitosa para la organización. Sin lugar a dudas, el nuevo enfoque estratégico requiere un proceso profundo de adopción de decisiones, por cuanto se debe seleccionar un rumbo seguro.

⁷ Páez, Chichí. El Proceso de la Gerencia Estratégica. Gerencia en Acción. [en línea] Disponible en: <http://www.elalmanaque.com/gerencia/art7.htm>



Metas

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr en el corto plazo, es decir, un año o menos, con el fin de alcanzar en el futuro un objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas en los diferentes tipos de niveles empresariales, divisionales y funcionales de la organización. Las metas deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Son la base de la asignación de recursos y el establecimiento de políticas.





Parte 2

Etapas en el Proceso de Gerencia Estratégica

Para el desarrollo de este proceso se contemplan tres pasos fundamentales:



El primero es la **Formulación de Estrategias**, que conduce a la definición de la misión de la empresa. Exige una investigación sólida con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, realizando análisis que permita comparar los factores internos y externos y fijar los objetivos y estrategias para la organización.

Se deben aprovechar las fortalezas de la forma más eficaz posible, para que así arrojen estrategias exitosas para la empresa, que le permitan superar sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando las amenazas. Para tal efecto, se requieren tres actividades importantes: investigación, análisis y toma de decisiones.

- La investigación debe abarcar los dos factores, internos y externos. La herramienta de la encuesta es fundamental para analizar los factores internos, tales como: el estado de motivación de los empleados, la calidad en los procesos de producción, entre otros.



La investigación externa de la compañía debe ser difundida en toda la organización. Se pueden revisar los diarios, las revistas especializadas, periódicos, páginas de Internet, bases de datos en línea, publicaciones de comercio e informes gubernamentales. Hay otro tipo de fuentes que son importantes de investigar como los clientes, los proveedores, los distribuidores, la competencia y los accionistas.

- En lo que se refiere al análisis, se debe tener en cuenta que la comparación de las debilidades y las fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas

son esenciales para formular estrategias. Este enfrentamiento hace posible realizar un parangón entre los dos tipos de factores, internos como externos, con el fin de construir estrategias factibles.



Un ejemplo de este tipo de análisis es

la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Las variables que están bajo el dominio de la organización son las fortalezas y las debilidades ya que son internas y permiten que se trabaje directamente sobre ellas; caso muy diferente al de las oportunidades y las amenazas, debido a que son variables externas, por lo que, en general, resulta muy difícil y hasta imposible modificarlas.

		INTERIOR DE LA EMPRESA	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
ENTORNO	OPORTUNIDAD		
	AMENAZA		

Fig. 2 Matriz para el análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, arroja un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA son de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas, al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

- La formulación de estrategias hace referencia a la toma de decisiones. Se trabajan decisiones con respecto a los objetivos por fijar y a las estrategias que siguen. Se deben plantear varias estrategias que sean opcionales para escoger la que se cree que dará los resultados esperados.

El segundo paso es la **Ejecución de Estrategias**, que es la etapa de acción. Es donde todos los funcionarios de la organización ponen en marcha el plan de estrategias que se formularon. Contempla tres actividades: fijación de metas, fijación de políticas y asignación de recursos.



Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido a que se requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es por este alto grado de dificultad que los gerentes deben ser actores trascendentales de la motivación a sus colaboradores. Para

nada serviría todo el trabajo que se hizo anteriormente si no se ponen en práctica las estrategias formuladas.

El tercer paso en el proceso de Gerencia Estratégica es la **Evaluación de Estrategias**, aquí también se realizan tres actividades importantes con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de la empresa.

- Se deben analizar los factores internos y externos que

representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas a formular son: ¿siguen siendo fortalezas las fortalezas?, ¿son las debilidades todavía debilidades?, ¿son las oportunidades todavía oportunidades?, ¿continúan las amenazas siendo amenazas?

- La segunda actividad es medir el desempeño de la organización. Se debe comparar el progreso real con el progreso planificado para ver el cumplimiento de las metas y de los objetivos que se establecieron con anterioridad.



- Como última medida, se deben tomar acciones correctivas que mejoren la posición estratégica de la compañía, en ambos sentidos, interna y externamente. Es importante cumplir con esta fase debido a que, dependiendo de los cambios que se susciten, se hacen

nuevas adaptaciones al logro de los resultados propuestos. Estas adaptaciones deben ser claras, efectivas y se deben aplicar rápidamente. El éxito presente no quiere decir que se garantice el futuro de la compañía.



Parte 3

Modelo de Gerencia Estratégica

Este modelo abarca toda la organización, donde lo importante es el crecimiento y el desarrollo global de la organización; se ve a la empresa como un todo.

Las decisiones estratégicas que se planteen serán vitales para el funcionamiento de la organización. Decisiones como a qué se va a dedicar la empresa, qué tipo de negocios va a abandonar o en cuáles va a incursionar, la asignación de recursos o si es necesario crear nuevas líneas de productos, innovaciones o diversificaciones, son planeamientos trascendentales.



Los doce pasos que se deben tener en cuenta en el modelo de gerencia estratégica son los siguientes⁸:

- a) Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- b) Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.

⁸ Idem P.18

- c) Realizar investigaciones internas con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- d) Fijar la misión de la empresa.
- e) Llevar a cabo procesos de análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- f) Fijar objetivos.
- g) Fijar estrategias.
- h) Fijar metas.
- i) Fijar políticas.
- j) Asignar recursos.
- k) Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- l) Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

El proceso de GE permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas. Las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle propuestas tanto ofensivas como defensivas.

Este proceso es dinámico y continuo; cualquier cambio en alguno de sus componentes requiere de una variación en otro

de los componentes en cualquier punto del proceso. Por este motivo, la ejecución y los factores, tanto internos como externos, deben ser evaluados constantemente y, prácticamente, nunca termina.



Noel Tichy, en el libro de Gerencia Estratégica, plantea los elementos de la gerencia de cambio estratégico así:

“Afrontan hoy en día las organizaciones cambios importantes y discontinuos, que convierten a la GE en algo más difícil y complejo que nunca. Con el objeto de tener éxito en este ambiente, las empresas necesitan analizar los sistemas culturales, políticos y técnicos que funcionan dentro de las organizaciones. Con demasiada frecuencia los gerentes enfocan los componentes pequeños del cambio global, llevando a una fijación en aspectos tácticos. Y también con demasiada frecuencia la moda, las tendencias personales o el capricho son la guía de las decisiones sobre el cambio”⁹.

Naturaleza de la Gerencia Estratégica

El propósito de este apartado es profundizar en los beneficios de la GE, identificar y analizar las estrategias que se pueden presentar en un momento determinado, las auditorias de las mismas, la implementación y evaluación para observar los resultados y así tomar las medidas del caso.

Beneficios de la Gerencia Estratégica

Son múltiples los beneficios que se pueden alcanzar con la aplicación de los conceptos y técnicas de la GE. Aquí se presentan los más importantes:

- Le da el poder a la empresa para influir en su propio medio

⁹ David, Fred R. Op cit. p. 19.

sin esperar a reaccionar en un momento inesperado; así se logra algún tipo de control sobre su futuro.

- Cuando en una organización no existe ningún tipo de planificación en la asignación de recursos, la GE brinda la objetividad y claridad para que los recursos no se echen a perder o sean mal invertidos, disminuyendo los conflictos internos que son evidenciados por la subjetividad en la toma de decisiones.



- Es una herramienta que permite que las empresas aprovechen sus oportunidades claves en el medio ambiente en el que se desarrollan, minimizando el impacto de las amenazas externas, aprovechando sus fortalezas internas y venciendo a las amenazas internas.
- El uso de la GE en las empresas mejora sus niveles de rentabilidad comparado con empresas que no la realizan.
- Está diseñada para disminuir el riesgo de quiebra y la salida de capitales que perjudiquen las ganancias de la empresa.



La GE ayuda a comprender todo tipo de amenazas que pretenden atacar a la compañía o simplemente ayudan a que los estrategas piensen de una manera clara en las oportunidades ambientales donde funciona la empresa; ayuda a comprender a los competidores y a saber qué tipo de reacciones pueden tener frente a la organización; los trabajadores entenderían mejor las políticas de la compañía, lo que contribuye a un mejoramiento de la productividad del personal; menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones.

- La Gerencia Estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Llevan orden y disciplina a todos los procesos de la empresa. Es el inicio del sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Examen del Modelo de Gerencia Estratégica

Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales

Para iniciar este proceso es necesaria la identificación de las estrategias, objetivos y misiones de una organización. Este es el



punto de partida, debido a que las misiones, objetivos y técnicas algunas veces ocultan ciertas estrategias optionales que dan lugar a nuevos planes de acción futura.

Aunque algunas empresas no han creado tangiblemente sus objetivos, estrategias y misión, de alguna manera deben tenerlas implícitamente porque son factores que se constituyen el timonel que da la dirección en la auditoría interna y externa para que se evalúe constantemente y establezca nuevos objetivos, metas, estrategias y políticas en el momento que así se requieran.

Realizar auditorías externas

Comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves. En la Gerencia Estratégica la auditoría interna y externa puede realizarse en forma simultánea, en razón a que cada actividad se enfoca e integra con variables diferentes. Generalmente, las tendencias y hechos externos son factores que una organización no puede controlar, mientras que los factores internos si.

Estos factores externos son los que la empresa debe superar día a día; de allí se deben aprovechar las oportunidades y amenazas más relevantes.

Realizar auditorías internas

Se deben aprovechar las fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades. Hay



que contar con una política empresarial interna con base en la predicción y la corrección de las debilidades y fortalezas; ellas deben ser evaluadas con respecto a su importancia y tamaño real.

Para la auditoría, el grupo de gerentes de la organización debe hacer una lista con las más importantes debilidades y fortalezas que influyan en el futuro de la organización; estas no deben sobrepasar de diez a quince ítems. No es una tarea fácil, pues es aquí donde se representan diferentes puntos de vista e intereses organizacionales, por lo que implica análisis y negociación.

Después de que se detectan las debilidades y fortalezas, se deben organizar con respecto a su importancia y tamaño. Con la evaluación se encuentran datos efectivos y se observa el estado real de la posición estratégica de la empresa.

Establecer la misión de la empresa

Para formular o establecer la misión de la empresa se debe conocer a fondo su historia, el motivo por el cual fue creada,



encontrando la esencia de la organización, las creencias que pueden ofrecer, los productos o servicios, sus clientes, su ubicación geográfica y la política de precios, entre otros aspectos. A medida que una empresa crece, es imperante reformular su misión.

La elaboración de la misión se describe como una formulación duradera de objetivos. Responde a cuestionamientos como ¿cuál es el objetivo de la organización?, ¿quiénes son los clientes? y ¿por qué le compran?

Como se puede observar, todo gira en función del cliente; una misión que toma en cuenta al cliente es más efectiva que la que se formula con base en el producto o servicio que ofrece la organización.

Marco para redactar y evaluar la formulación de la misión

La importancia de la formulación de la misión es producir una gerencia estratégica efectiva bien respaldada.

Una empresa debe asegurarse de que la formulación de su misión incluya todos los componentes esenciales. Comunicará sentimientos y motivarán a los interesados en la acción. Es posible que necesite redactar un marco para evaluar la efectividad de la misión.

Los componentes de la misión son: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia de la organización, filosofía, etc. Es importante incluir dentro de la misión la responsabilidad social de la empresa.



Fijar los objetivos

Los objetivos son los resultados a largo plazo que una empresa busca obtener mediante su misión. Deben ser claramente formulados y comunicados porque son de vital importancia para el éxito. Los objetivos dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de la organización; proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes cuyos valores y actitudes son diferentes.

Cuando se logra un consenso con respecto a los objetivos durante las actividades de formulación de estrategias, la organización puede reducir a un mínimo los conflictos posteriores en la ejecución.

Los objetivos presentan las prioridades de la organización. Dan una base para la selección de estrategias. Estimulan el esfuerzo y las realizaciones.

Son las normas por las cuales se rige todo el personal de la compañía, al igual que sirven como métodos de evaluación. Proporcionan dirección y sinergia organizacional. Si la empresa no tiene objetivos queda a la deriva.



Fijar estrategias

Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

La adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de desarrollar varias estrategias, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo de la empresa.

La toma de decisiones estratégicas requiere algunas reflexiones sobre cambios a largo o corto plazo, como la maximización de las utilidades de los accionistas, porque este tipo de acciones tienen juicios y preferencias subjetivas. Cuando las estrategias no tienen objetividad pueden llevar a pérdidas competitivas y de rentabilidad.



David Fred, en su libro *La Gerencia Estratégica*, define catorce tipos de estrategias por las que una empresa pudiera optar: ¹⁰

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre los distribuidores o detalistas	General Motors compra sus distribuidores de autos. Wall Mart adquiere una flota de camiones.
Integración hacia atrás	Buscar propiedad o un mayor control sobre proveedores	Mac Donald's compra un rancho de ganado. Holiday Inn adquiere una fábrica de muebles.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de sus competidores	Compra de la Getty por la Texaco. Compra de bancos pequeños por bancos grandes.
Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales, mediante mayores esfuerzos de mercadeo	El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema ¿"dónde está la carne"?
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas	El propietario de un restaurante que constituye uno idéntico en un pueblo cercano.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual	Apple Computer Company introduce el Macintosh.
Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados	El banco Waschovia compra una compañía de seguros.
Diversificación de conglomerado	Añadir nuevos productos no relacionados	Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales	Sheraton Inns comienza a vender gasolina.
Asociaciones	Una empresa trabaja con otra en un proyecto especial	Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska.
Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y activos para disminuir declinación en ventas	Braniff Airlines anuncia que elimina su servicio a diez ciudades importantes de Estados Unidos.
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización	Holiday Inn vende Delta Steamship Lines por U\$96 millones
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa por partes, por su valor tangible	Liquidación de De Lorean Motor Company en 1984.
Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente	K-Mart compra Pay Less Drug Stores en 1985 y Waldenbooks en 1984

Fig. 2 Estrategias alternativas de crecimiento

¹⁰ Tomado de David, Fred

Implementación de la estrategia

Se requiere traducir las ideas estratégicas a la acción. Se necesitan cambios de reasignación de recursos a departamentos, fijación de normas de desempeño, instalación de sistema de información, fijación de sistemas de recompensa, cambios en la estructura de una organización y creación de nuevos territorios de ventas, entre otros.

Evaluación de estrategias

Es una valoración acerca de la forma en que se desempeña una empresa. Resuelve preguntas como: ¿han aumentado los activos de la empresa?, ¿ha aumentado la rentabilidad?, ¿se han incrementado las ventas? Haciendo un análisis, y si las respuestas son positivas, las empresas asumen que las estrategias que se están utilizando son correctas.

Aunque demostrar que las estrategias concluyentes resultan óptimas es casi imposible, por eso, constantemente hay que evaluarlas para buscar defectos críticos.

Existen algunas herramientas que hacen posible la realización de una evaluación externa y ponen un gran cúmulo de información estratégica a disposición de las organizaciones. Dicha información proviene tanto de fuentes publicadas como inéditas. La información ambiental se puede obtener de información inédita contenida en investigaciones de mercado,



encuestas de clientes, discursos en reuniones de profesionales, conversaciones con personas vinculadas a la firma, entrevistas y fotografías aéreas.

Las fuentes impresas de información estratégica incluyen publicaciones periódicas, diarias, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Con el objeto de tener acceso en forma efectiva a las fuentes impresas de información, hay varios índices que muestran la ubicación de información estratégica por tema, fuente, autor, compañía e industria.



A manera de conclusión

- La Gerencia Estratégica es importante porque es un proceso apasionante que le permite a una determinada organización ser proactiva, en lugar de reactiva, en la formulación de su futuro; además, facilita la formulación, ejecución y evaluación de acciones para que las organizaciones logren sus objetivos y, finalmente, permite establecer metas, diseñar políticas, asignar recursos disponibles para llevarlos a cabo.
- Día a día es más difícil liderar una empresa y llevarla al éxito en la economía contemporánea; los mercados globalizados hacen que las empresas sean más competitivas para responder a las demandas del entorno.
- La Gerencia Estratégica, los modelos y las auditorías ayudan a construir y recorrer nuevos caminos y procesos que permiten alcanzar y formar parte “exitosamente” del porvenir deseado.
- El líder estratégico dispone ahora de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías gerenciales que son adaptables a diferentes entornos y situaciones.
- En cualquier circunstancia, para alcanzar y mantener el éxito no basta con tener deseos de lograrlo; es necesario también disponer de un modelo de acción, de una guía ampliamente adaptable a las circunstancias. La acción conducirá con más calidad, efectividad y eficiencia al logro del éxito buscado, si se guía por una visión sistémica de lo que se quiere alcanzar y de cómo lograrlo en diferentes entornos.

- Sin valores, visión, método, ingenio y energía para afrontar la complejidad de los negocios actuales, no se puede sobrellevar y convertir una organización en una empresa sólida, que esté en capacidad de resolver lo urgente sin descuidar los asuntos que realmente son importantes, cambiando radicalmente la forma de hacer negocios y dirigir las riendas de una compañía, convirtiendo a los gerentes y directivos en personas estratégicas que alcancen sus metas propuestas.



Actividades

1. Análisis FODA

El proceso de formulación de estrategias exige una investigación sólida con el objeto de establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización. En este ejercicio usted podrá realizar un análisis FODA de su organización o dependencia. Escriba la información que corresponda a cada uno de aspectos del análisis FODA:

Fortalezas

Identifique los recursos y capacidades internas con que cuenta la empresa o la dependencia donde usted trabaja.



Oportunidades

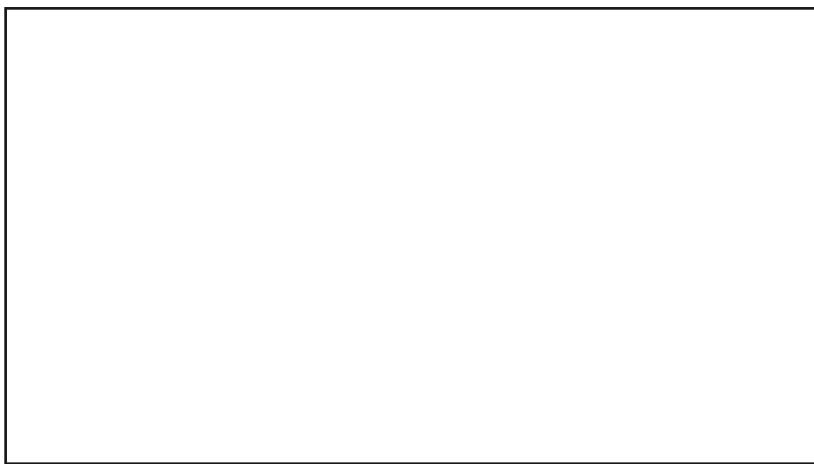
Identifique las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, que usted cree que podrían, de forma significativa, beneficiar a la empresa o su dependencia en el futuro.

Debilidades

Identifique las falencias en las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación o desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de la empresa o la dependencia a la que usted pertenece

Amenazas

Identifique las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, que por diferentes factores usted cree que son potencialmente dañinas en el presente o futuro de la empresa o la dependencia a la que usted pertenece.

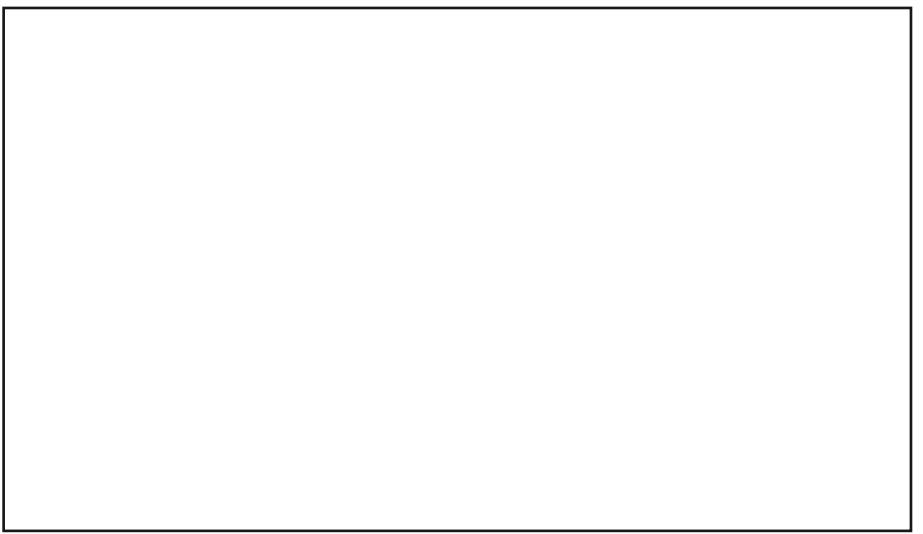


2. Objetivos y Estrategias

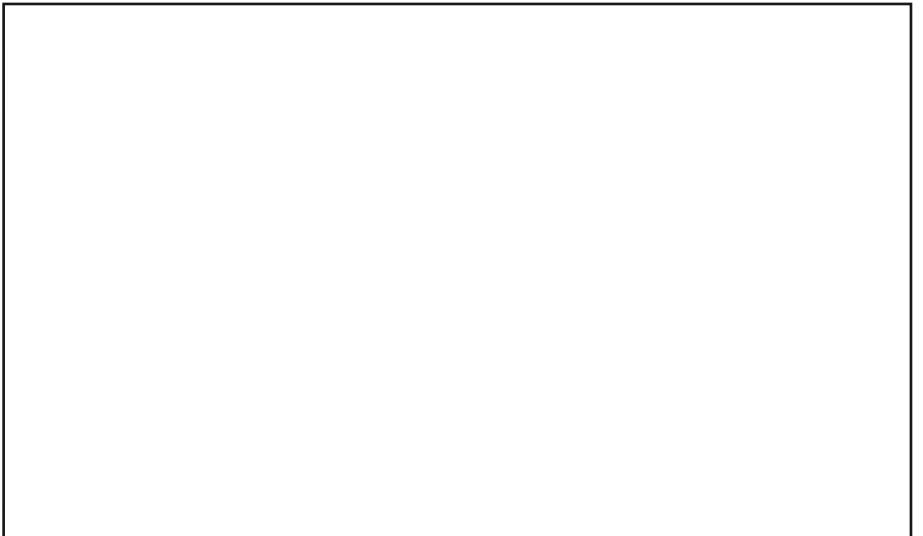
Teniendo en cuenta el análisis FODA realizado, plantee un objetivo para cada uno de los aspectos analizados y para cada objetivo una posible estrategia que le permita alcanzarlo.

Recuerde que los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr. Es importante tener presente que los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Las estrategias son los medios a través de los cuales se desarrollan o pueden alcanzarse los objetivos.

Objetivo:



Estrategia:





Bibliografía

- David, Fred R. La gerencia estratégica, Legis Editores S.A., Quinta reimpresión, 1991.
- Páez, Chichí. El Proceso de la Gerencia Estratégica. Gerencia en Acción. [en línea] Disponible en: <http://www.elalmanaque.com/gerencia/art7.htm>
- Rojas, Fernando. Proceso de gerencia estratégica [en línea] Gerencia.com. Gerencia y Negocios en Hispano América. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=649>.
- Serna Gómez, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión. Teoría y metodología. Bogotá, Colombia. Séptima edición, 2000.



Notas

