Ángel Martínez

DIRECCION EXTRATEGICA

Reflexiones sobre el LIDERAZGO Y DIRECCION EXTRATEGICA
Octubre 2022.

La Figura de la portada CODIGO DEL LIGERAZO corresponde a Dave Ulrich en ExpoManagement.

Vale más actuar exponiéndose a arrepentirse de ello,
que arrepentirse de no haber hecho nada.
Giovani Boccaccio

1.- El EMPRENDIMIENTO como motor de creación de empleo y riqueza.

La necesidad de una Ley de Educación consensuada con todos o la mayoría de los Partidos políticos, es fundamental para que esta no se este reformando cada vez que un nuevo partido llega al poder. Una Ley que conlleve la total gratuidad desde la guardería, única vía para que todos los españoles, con independencia de donde vivan o de los recursos económicos, tengan las mismas oportunidades para su formación y desarrollo personal y profesional.

Los grandes proyectos comienzan con un sueño, y su consecución requiere de personas que sientan y crean en lo que hacen. El resultado logrado por un equipo o una organización no depende solo del **Saber** (conocimiento o competencia) y el **Querer** (compromiso e implicación). Existe otra variable que tiene un efecto multiplicador sobre las otras dos, e impulsa o limita poderosamente las posibilidades de una organización: el **Sentir** (sentimientos y estados emocionales).

El **Emprendedor** aprovecha su conocimiento, experiencia e ideas, para poner en marcha su **proyecto,** que para el **Emprendedor** se conforma como una necesidad vital y un compromiso personal cierto. Gestionar los recursos materiales y tecnológicos, pero básicamente los recursos humanos constituyen la parte fundamental para el éxito del proyecto.

Es preciso que ya desde la escuela y la Universidad, se valore al Emprendedor como referente, por encima de funcionario o empleado de la banca, la búsqueda de un empleo fijo. La cultura del riesgo es algo vital para el desarrollo social y económico de los pueblos, y en este sentido habríamos de caminar.

Evidentemente que tampoco contribuyen incentivar "la figura del emprendedor" las Administraciones Publicas, el exceso de burocracia es una realidad creciente, somos el país en que más tramites y tiempo cuesta poner en marcha un proyecto empresarial, y el que menos apoyos tiene desde la perspectiva financiera y fiscal. Es necesario modificar esta situación poniendo en marcha mecanismos de apoyo, desde la fiscalidad, el capital riesgo y las subvenciones reintegrables, siempre y cuando el proyecto haya fructificado positivamente.

Es un hecho que **la empresa se conforma como el motor de la cadena de valor,** donde se añade valor a los productos o servicios conscientes de que el objetivo de toda ESTRATEGIA es siempre el CLIENTE, el problema de muchas **estrategias de marketing** es que no diferencian entre características de producto y ventajas para el consumidor.

Desde esta perspectiva, es necesario saber que todo lo que un buen profesional debe tener es – *empatía y sentido del compromiso, al igual que pasión por los retos y mantener la distancia con el cliente-*. Para ello en primer lugar debe saber que lo mas importante es *–saber escuchar y aconsejar, sin dejarse llevar-.*

Para alcanzar un objetivo, lo primero hay que creer en él, estar convencido de que es conseguible, si no es así, difícilmente podrá conseguirse. Cuanto más alto es el nivel humano más facilidad tiene la empresa de desarrollarse y ganar competitividad. La gestión de los recursos humanos, es uno de los principales activos de la empresa. Y añadiría que la confianza se consigue "escuchando" al cliente, observando al cliente y percibiendo lo que quiere el cliente.

Para vender lo fundamental es saber escuchar. Quedaran aquellos que de verdad han apostado por la *Excelencia* y han evitado el fácil recurso al igualitarismo. Sin "motivación" no hay resultados, la "confianza" en conseguir el objetivo propuesto es fundamental y el "interés" el esfuerzo en alcanzarlo es absolutamente prioritario.

Das Narayandas, afirma, y creo con acierto, que el objetivo de un mensaje comercial tiene que ser que el cliente, entienda qué gana comprando un artículo. Olvidarse de los compradores no rentables y huir de las guerras de precios son algunas de sus máximas.

2.- LIDERAZGO

Según *Ram Charan,* en la **Dirección** hay que centrarse en los aspectos positivos (olvidar, no hablar, los aspectos negativos), la felicidad surge cuando dentro de uno sabemos que estamos haciendo algo bueno). Importante, todo ser humano tiene algo positivo (cuando esto no ocurre, puede ser que su tarea no concuerde con sus competencias).

La palabra clave es la Claridad, que la Hoja de Ruta, que el Objetivo este claro (si no tenemos una hoja de ruta clara, no podemos alcanzar el objetivo). Lo de dar ordenes no funciona, *hay que dar explicaciones y oír al otro.* La claves está en: *Paciencia, Práctica y Disciplina.* No debemos terminar nunca una reunión sin una conclusión: que….quien…..cuando….. Que hay que hacer….., Quien lo va a hacer…..y Cuando lo va a hacer…… El seguimiento y su control se hacen imprescindibles.

Tres hábitos son fundamentales en el **Líder**: **sistemático, entender a las personas, hacer algo de manera regular, mantenerse centrado en pocas cosas, determinación/tendremos éxito, actitud de ganador (vamos a ganar), practica, practica y practica.**

Según *Dave Ulrico*, el Código del Liderazgo, figura de la portada, se concreta en lo que el denomina el ADN de los lideres eficaces, Competencia personal ¿estoy preparado para liderar?. Estratega ¿A dónde vamos?. Ejecutor ¿cómo nos aseguramos de que llegamos allí?. Gestor de talento ¿quién viene con nosotros?, y Desarrollador del Capital Humano ¿quién se queda en la empresa y la sostiene, figura 3.

Los viejos paradigmas de la dirección han de ajustarse a la realidad que conllevan las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, a la Investigación, el Desarrollo tecnológico y a la Innovación, ya no hay distancias y por ello las empresas se enfrentan hoy, constantemente a nuevas situaciones y competidores, en un entorno caracterizado por la rapidez de los cambios y la incertidumbre que estos conllevan.

Por la complejidad y las amenazas que ha de afrontar, desde la perspectiva financiera y competencial, en unos mercados plenamente globalizados, por los costes sociales, laborales, y por la necesidad de contar con las nuevas tecnologías como elemento fundamental para ganar en competitividad.

En la definición de cualquier *estrategia de negocios,* deben tenerse en cuenta los tres actores principales: *la Empresa misma, el Cliente y la Competencia,* lo que *Kenichi Ohmae* define como el *triangulo estratégico.* Una estrategia se define por la manera en que la Empresa se esfuerza por distinguirse, de forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos fuertes para logar mayor satisfacción a las necesidades del cliente, figura 1.

La toma de decisiones para afrontar una realidad cambiante, anticipándose a los acontecimientos, se conoce como *Dirección Estratégica,* y se le define como *el arte o la ciencia que permite poner en practica* y *desarrollar las potencialidades de la empresa,* para conseguir los objetivos planteados, a través de los procesos de: *planificación, organización y control*.

La necesidad de conseguir una mayor eficacia y eficiencia, obliga a contar con capacidad de *innovación permanente,* y finalmente con precios y calidad competitivos en un mercado global, donde no existen las distancias, todo ello en una situación cambiante que plantea nuevos riesgos a la vez que nuevas oportunidades.

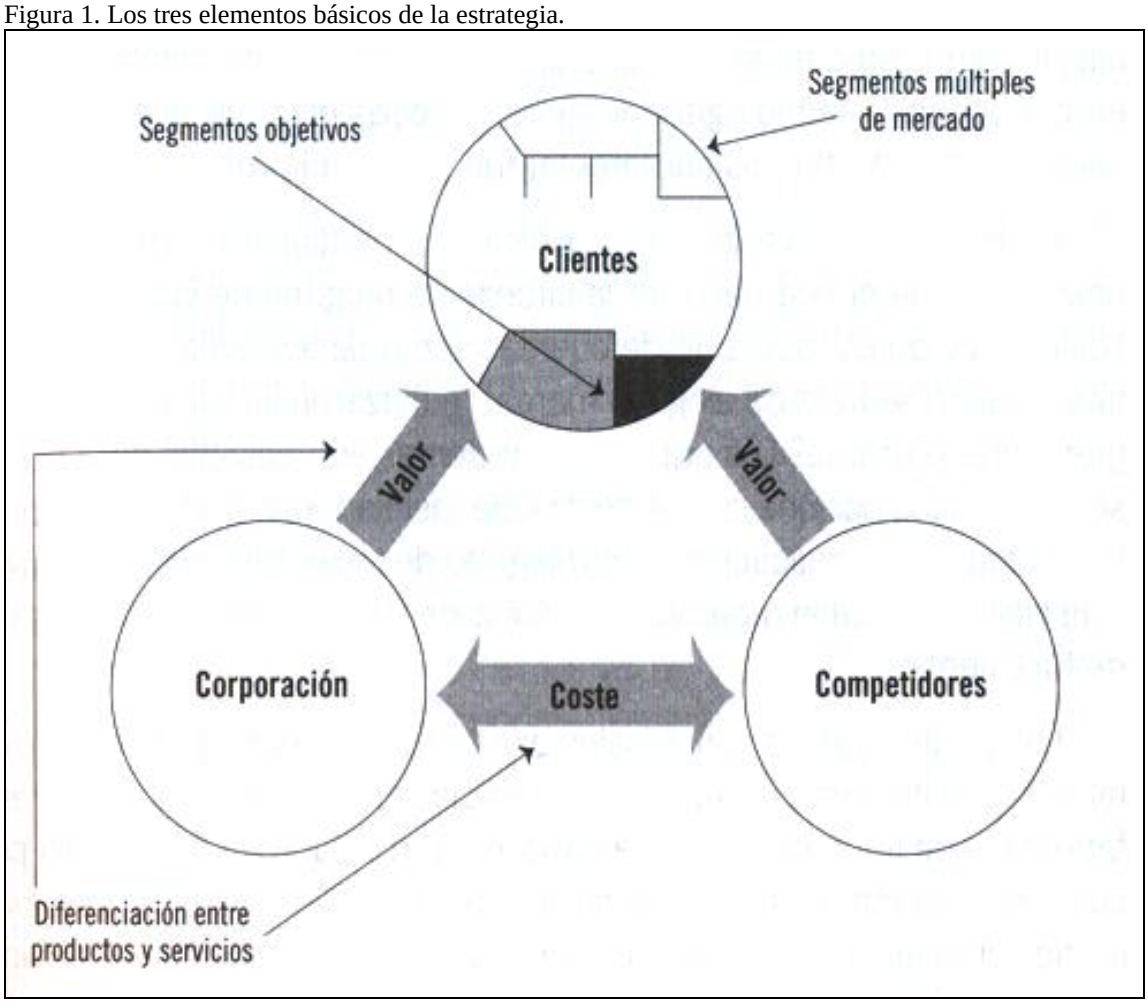
Evidentemente no se puede predecir el futuro, pero la empresa puede y debe prepararse para ese futuro y controlarlo, esa es la responsabilidad de los equipos de dirección y de los instrumentos y herramientas con los que ha de afrontar la definición de la **estrategia.**

También podríamos definir la **estrategia**, como la que concreta las *metas y los objetivos básicos a largo plazo en la empresa*, junto con la adopción de los planes de acción y de los recursos necesarios para conseguirlo. Otros autores la definen desde la perspectiva del *Estratega,* como la de encontrar un

adecuado equilibrio entre las *oportunidades y las amenazas* del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa.

Las **emociones y los sentimientos** son un denominador común que impregna todas las actuaciones profesionales y que condiciona el logro de resultados. Una *visión y una estrategia* de negocio que no contemplen estas variables corren el riesgo de pretender algo imposible. Tan peligrosa es la falta de conocimiento y voluntad, como la ausencia de ilusión y pasión por conseguirlo.

Figura 1. Los tres elementos básicos de la estrategia.



Fuente: Kenichi Ohmae. La mente del estratega

Para estar en condiciones de responder con la máxima libertad a las necesidades del cliente, la unidad de planificación estratégica, necesita abarcar todas las funciones críticas de la Empresa: *Abastecimiento, Diseño, Ingeniería, Manufacturas, Ventas, Marketing, Distribución y el Servicio.*

Anticiparse al futuro, es implicarse plenamente en la economía del conocimiento, en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, haciendo de la transformación de la estructura productiva nuestro principal reto.

3.- Dirección ESTRATEGICA

El *Espasa* define *Dirección*, como acción o efecto de dirigir o dirigirse, o camino o rumbo que un cuerpo sigue en su movimiento. Y *Estrategia*, el arte para dirigir un asunto. *De estratégica, dice, que posee el arte de la estrategia.*

La Estrategia en sus orígenes fue la disciplina o el arte del que manda o dirige. ESTRATEGOS, de donde procede *Estrategia*, era el *General* con mando en el ejercito, y se denominaba *ESTRATEGIA* a la junta de genérales responsables de las distintas áreas en Atenas.

La Dirección Estratégica podríamos definirla como el arte de y la ciencia que nos permite poner en valor y desarrollar todas las fortalezas de la empresa, asegurando no solo su supervivencia sino situándola en la mejor posición competitiva posible.

La *Dirección Estratégica* engloba tres grandes áreas de actuación: *análisis de estrategias empresariales, planificación estratégica y control estratégico*. Para poder concretar las políticas a desarrollar se han tenido en cuenta la búsqueda de toda la información y las diferentes formas de planificación, la primera de documentar de forma normalizada el Plan y revisar, consolidar y aprobar el Plan. La segunda etapa se encarga de la documentación tanto del Plan de Expansión, de Diversificación y de la Investigación y Desarrollo, como de los planes operativos por unidades estratégicas y funciones.

La tercera etapa se encarga de revisar el proceso anterior y someter a la necesaria aprobación del plan por el órgano empresarial correspondiente. El documento final deberá contar al menos con los siguientes documentos: Presentación del proceso de planificación. Análisis del entorno. Posicionamiento de la empresa. Plan director de la empresa. Planes por unidades estratégicas (si es el caso). Sistema financiero y de control.

La *dirección estratégica* se conforma realmente como *un proceso continuo de toma de decisiones, en función del que hacer, como hacerlo, el cuando y quien lo hace.* Evidentemente, en todo este proceso de planificación, es la Dirección General quien establecerá la *visión, la misión y la filosofía* de la empresa.

La *visión* de la empresa es el resultado de la experiencia y de la acumulación de información, y la *misión* es la que define la razón de ser de la empresa, y por tanto las decisiones estratégicas.

A veces se desconoce la relación entre la *Visión y la Estrategia*, así *visión* es la elaboración de una imagen mental de cómo se debería ver algo en el futuro. Mientras que *estrategia* es una descripción verbal del concepto de negocios que realizará la empresa para llevar a cabo esa visión.

El objetivo básico de toda estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Una compañía necesita emplear estrategias que se fundamenten en sus recursos y capacidades, como también, estrategias que generen recursos y capacidades adicionales (es decir desarrollar nuevas habilidades) y por tanto, aumentar su posición competitiva a largo plazo.

La estrategia tiene un significado más amplio que los planes y programas, que han de ser revisados cada vez que hay cambios en un entorno turbulento como el actual, la estrategia constituye la capacidad de la empresa para emprender acciones de incierto resultado, e integra la incertidumbre en la conducción de la acción.

La estrategia, por tanto, no deber ser entendida como una simple adaptación de la empresa al entorno y sus cambios, ya que mediante la estrategia, la empresa ha de alcanzar autonomía frente al entorno.

En la *estrategia* existen dos aspectos fundamentales que son la base principal para su éxito, la *formulación (elaboración) y la ejecución (puesta en práctica)*. La elaboración de la estrategia y su ejecución requieren capacidades distintas, así para su elaboración se precisa actitud conceptual y capacidad analítica, mientras la ejecución precisa de liderazgo y motivación, en definitiva de capacidades directivas.

En la realización de estos procesos es necesario contar, además, con un control o seguimiento, dado que la formulación de la estrategia no se considera concluida cuando se inicia la aplicación, sino que es un proceso constante y continuado. En definitiva, todos estos pasos pueden englobarse en tres fases: *análisis estratégico, planificación estratégica y control estratégico.*

Adoptar la estrategia y trabajar por objetivos obliga a orientar todas las actuaciones de la empresa a la consecución de los objetivos planteados. Significa tomar decisiones mediante la planificación estratégica e involucra a la totalidad de las estrategias y objetivos funcionales relaciones entre sí de manera coherente.

En las PYMES pequeñas y medianas empresas, la planificación estratégica es un proceso menos formal, casi continuo. *El CEO y su equipo se reúnen frecuentemente para decidir las estrategias y perfilar los próximos pasos. No necesitan un sistema de planificación formalizado ni elaborado. Incluso en empresas relativamente grandes, pero no diversificadas, la estructura funcional permite a los ejecutivos evaluar las alternativas y sus implicaciones de manera no sistemática. El número de ejecutivos clave involucrados en tales decisiones es generalmente pequeño y, como están bastante cerca unos de otros, suelen reunirse con frecuencia y de manera informal.*

El CEO, naturalmente, esta comprometido en la *estrategia; la planificación estratégica* es la esencia de su trabajo. Incluso el ejecutivo encargado de una actividad funcional, como el director de marketing de una división, reconoce que la planificación estratégica es crucial, después de todo, la estrategia de marketing de una empresa, o la de fabricación, junto a la I+D+i y las TIC, son esenciales para el éxito de la misma.

El empleo de los términos *Estrategia y Planificación*, aunque es bastante apropiado, ha creado un considerable grado de confusión respecto a la planificación a largo plazo. Por ello es preciso diferencias *tres tipos de estrategia*, y trazando las etapas interrelacionadas que están involucradas en la realización de *tres tipos de planificación estratégica*, en las grandes empresas diversificadas.

El proceso de formulación de estrategias puede considerarse que tiene lugar en los tres niveles organizativos: dirección central *(estrategia de empresa), divisiones (estrategia de actividades)* y departamentos *(estrategia funcional*).

Planificación y estrategia de empresa. Los objetivos de la empresa se establecen en los niveles más altos. La planificación que conduce a la formulación de una estrategia de empresa sigue este proceso: (a) decidir sobre los objetivos y metas de la empresa incluyendo la determinación de en cuales y cuantas líneas de actividad comprometerse, (b) obtener los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos, y (c) distribuir los recursos entre las diferentes actividades de manera que los objetivos sean alcanzados.

Objetivos y Metas, es necesario hacer una diferenciación entre objetivos y metas: Los **objetivos** son declaraciones generales que describen la dimensión, el campo de acción y el estilo de la empresa a largo plazo. Incorporan los valores y las aspiraciones de los directores en base a su estimación del entorno y de las capacidades y puntos fuertes de la empresa. Por ejemplo, el objetivo financiero de una gran empresa multinacional y diversificada podría ser el de situarse entre el 10% de las empresas con mayor tasa de crecimiento del índice de beneficios por acción a nivel mundial.

Las **metas** son declaraciones, más especificas, de los resultados a obtener para unas fechas determinadas. A nivel de empresa, estas declaraciones incluyen con toda probabilidad metas de ventas, de beneficios, y de beneficios por acción. Los presupuestos anuales constituyen metas a todos los niveles de la organización.

Los aspectos más formales **(planificación de actividades, planificación funcional y elaboración de presupuestos)** son una manera de organizar la interacción entre directores a diferentes niveles de

jerarquía, un modo de enfocar el proceso de planificación es concebirlo como una serie de reuniones en las que los ejecutivos tratan de llegar a decisiones sobre las acciones que han de emprenderse. Naturalmente, en cada reunión, la pregunta fundamental que hay que formular es la misma: *QUE DEBEMOS HACER.*

Kenichi Ohmae en La mente del estratega, recogido en la *gran enciclopedia de la dirección de empresas, de Mc Graw Hill*, indica que –en los negocios, como en el campo de batalla, el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones mas favorables para nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para el ataque o retirada, evaluando siempre con corrección los limites del compromiso.

Dentro del *pensamiento estratégico*, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos de la forma más ventajosa. Los fenómenos y acontecimientos del mundo real no siempre siguen una tendencia lineal. Por lo tanto, el medio más fiable para dividir una situación en sus componentes y volverlos a ensamblar de acuerdo con el modelo deseado no es la metodología gradual, como los sistemas de análisis; más bien es esa herramienta fundamental del pensamiento no lineal: el cerebro humano.

Por eso, el verdadero *pensamiento estratégico* contrasta tan fuertemente con el enfoque convencional de los sistemas mecánicos que se basa en el pensamiento lineal. Pero también contrasta con el enfoque que todo lo basa en la intuición y llega a conclusiones sin ningún autentico desglose o análisis.

Sin importar lo difícil o novedoso del problema, el acercamiento a la mejor solución posible solo puede provenir de una combinación de análisis racional, que se base en la verdadera naturaleza de las cosas, y de una reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo, mediante el empleo del poder cerebral no lineal.

Lo que todo buen profesional debe tener es – *empatía y sentido del compromiso, al igual que pasión por los retos y mantener la distancia con el cliente*-. Para ello en primer lugar debe saber que lo mas importante es –*saber escuchar y aconsejar, sin dejarse llevar*-.

La competencia se ha multiplicado y los cambios se producen a una velocidad vertiginosa. En una sociedad como la actual, ni las personas ni las organizaciones pueden mantenerse haciendo lo mismo de siempre, por bien que sepan hacerlo. Aquello que antes servia y aseguraba el éxito, casi seguro que hoy puede no ser valido o resultar insuficiente.

Siempre, pero más aún en los periodos de turbulencias sociales y económicas los Recursos Humanos son la base, el motor para el cambio. Por otra parte no conviene centrarse exclusivamente en el control de costes sino también en diversificar y en seguir creciendo en aquellos productos o mercados en los que sea posible.

Hay que establecer un *diagnostico estratégico* para identificar las características de la organización actual y determinar los valores que definirán la organización y la cultura deseada para aclimatarnos a la nueva realidad que se esta configurando, conscientes de que la desorientación y la resistencia al cambio es una realidad constatada, que necesita de compromiso y objetivos bien definidos y asumidos por toda la organización, para poder hacerlos realidad.

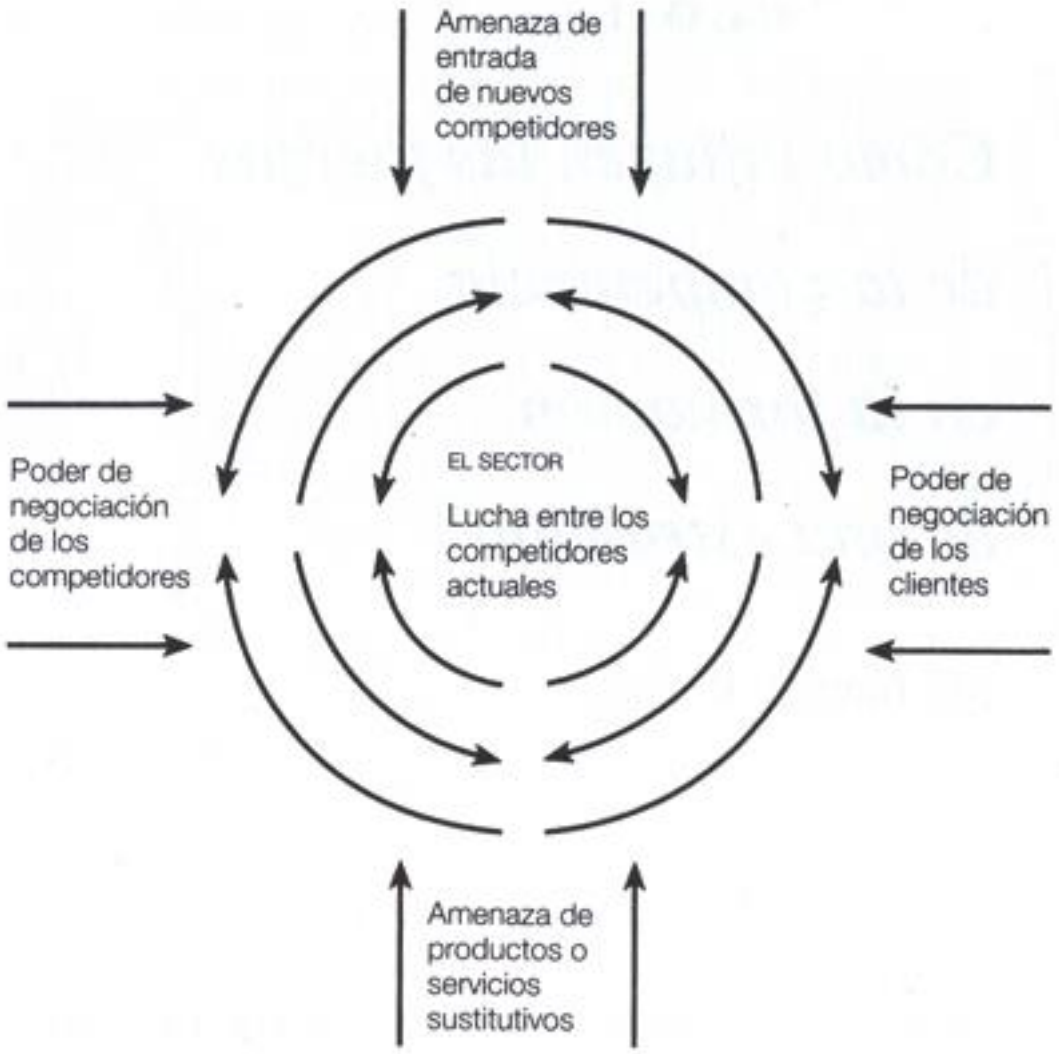
A veces contar con un servicio externo, que junto a la dirección configure las líneas estratégicas puede configurarse en una necesidad, para vencer las dificultades y afrontar las debilidades a las que se enfrenta la empresa en un tiempo de cambios tan profundos y constantes en los que no hay distancias y las nuevas tecnologías cambian las condiciones del mercado constantemente.

La utopía es cosa bien distinta de las jaujas de del ayer y de las disneylandias de hoy.
Es un ideal de perfección, conseguible a través de la lucha, la tenacidad, y de estar dispuesto a trabajar por el progreso, para cambiar el habitual estado de las cosas que se considere inadecuado.
Ramón Tamames

4.- Objetivos y Metas

En *Ser Competitivo de Michael E. Porter, en un libro de Harvard Business School*, de ediciones *Deusto*, como respuesta a **como influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia, parte de su ya famosa definición de las cinco fuerzas**: *el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la intensidad de la rivalidad*, como determinantes de la rentabilidad a largo plazo y las formas en que las empresas pueden influir sobre ellas, figura 2.

Figura 2.- Las 5 fuerzas que regulan la competencia de un sector.



Fuente: Michael E. Porter. Competencia y Estrategia.

1.- *Amenazas de entrada de nuevos competidores:* cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, el deseo de conseguir cierta cuota de mercado y, frecuentemente, unos recursos sustanciales. La posibilidad de una nueva entrada depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar en el sector.

Si los obstáculos son grandes y la reacción esperada muy activa, hay que prever que la amenaza de que entre alguien nuevo será pequeña. Fundamentalmente hay seis clases de obstáculos: *Las economías de Escala. La diferenciación de producto. Las necesidades de capital. Las desventajas de costes independientemente del tamaño. El acceso a los canales de distribución y la Política del Gobierno.*

2 y 3.- El poder de Proveedores y Compradores, los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios. Los compradores pueden a través de la concentración de las compras en grandes volúmenes conformarse en un importante poder.

4.- Los productos sustitutivos, los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar.

5.- La lucha por una posición en el mercado, la rivalidad entre los competidores actuales de un sector se manifiesta ordinariamente en una pugna por conseguir una posición en el sector, utilizando para ello diversas tácticas, como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos o la publicidad.

La competitividad se consigue aumentando la productividad en el empleo de los recursos. Las mejoras de productividad deben ser inacabables. Un hecho cierto es que *la competencia seguirá siendo una realidad evolutiva,* que no conocerá descanso y que seguirá siendo el origen de buena parte de nuestra prosperidad. Es asombrosa la capacidad que tiene la competencia para mejorar las cosas, tanto en las empresas como en la sociedad en general.

Cualquiera que sea el poder colectivo de estas fuerzas, *el fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector* desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas en su favor. Por ello es preciso profundizar en su estudio y analizar las fuentes de cada una.

Este estudio previo sirve para conocer los **Puntos Fuertes y Débiles** de la empresa, estimular la obtención de una cierta posición dentro del sector, clarificar las áreas en las que el cambio estratégico puede ser mas beneficioso y detectar las zonas en que las perspectivas del sector prometen ser mas significativas, bien por las perspectivas interesantes que se prevén o por las amenazas que se esperan.

La fuerza o fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector, de ahí su importancia a efectos de formular la estrategia de una empresa. Evidentemente cada sector tiene una estructura peculiar, es decir un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales, que permiten la aparición de las fuerzas competitivas.

El *estratega* debe conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que ésta se posicione de la mejor forma posible dentro de dicho entorno o para influir en su favor, tanto en los sectores industriales, como en los servicios.

En la formulación de la estrategia, es fundamental que una vez que el especialista en estrategia de una empresa ha valorado las fuerzas que afectan a la competencia de su sector y las causas que las determinan, puede detectar ya cuáles son los puntos fuertes y débiles de aquélla. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles más importantes de una empresa constituyen la situación en que está la empresa frente a las causas determinantes de cada una de las fuerzas competitivas.

El estratega de la empresa podrá establecer un plan de acción que incluya alguna o varias de las siguientes medidas: 1.- *El posicionamiento de la empresa para hacer posible que sus capacidades constituyan una defensa óptima contra las fuerzas competitivas, 2.-la actuación sobre el equilibrio de fuerzas por medio de movimientos estratégicos, mejorando con ello la posición de la empresa, 3.-la previsión de cambios que van a sufrir los factores determinantes de las fuerzas competitivas, y la correspondiente respuesta ante estos cambios, con la intención de aprovecharse de ellos escogiendo la*

estrategia adecuada ante el nuevo equilibrio competitivo, antes de que los competidores tomen conciencia de él.

Una vez conocidas las fuerzas que configuran la competencia de un sector, una empresa puede elaborar una estrategia que pase a la ofensiva, para alterar la situación existente. Las innovaciones en marketing pueden consolidar la identificación de la marca o ayudar de otro modo a diferenciar el producto.

La tarea de planificación a largo plazo consiste en examinar cada una de las fuerzas competitivas, prever la magnitud de cada una de las causas determinantes de dichas fuerzas y, a continuación, conformar una idea completa de la capacidad de beneficio potencial del sector.

Las *decisiones estratégicas* surgen de la exposición de la *misión*, al definir el negocio (¿cual es nuestro negocio?, ¿cual será?, ¿cual debería ser?) actividades. ***Establece la visión y las metas*** *y*, articula sus principales valores.

Los principales factores que determinan el éxito de una compañía podrían concretarse en: *ubicación, recursos, capacidades y estrategias*, pero sobre todo a la *capacidad de liderazgo*[1] de sus responsables, el *liderazgo estratégico* se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la empresa y a la habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión.

Es necesario hacer una clara diferenciación entre objetivos y metas: Los **objetivos** son declaraciones generales que describen la dimensión, el campo de acción y el estilo de la empresa a largo plazo.

Las **metas** son declaraciones, más especificas, de los resultados a obtener para unas fechas determinadas. A nivel de empresa, estas declaraciones incluyen con toda probabilidad metas de ventas, y de beneficios.

El proceso de *planificación estratégica* comienza con la exposición de la *misión* y sus *principales metas*, le sigue el análisis externo, el análisis interno y la selección de la estrategia. La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y de los sistemas de control necesarios para implantar la estrategia seleccionada.

La misión expone el porque de la existencia de la empresa y el que debe hacer. La **misión y las metas** principales en una empresa conforman el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios, frente a las cuales se evalúan las estrategias emergentes.

La *planificación estratégica* permite avanzar en el futuro y responder a las dificultades de una creciente capacidad competitiva entre las empresas, la globalización de los mercados y la capacidad, cada vez mayor, de competir en calidad y precio, *hacen de la innovación y la creación de valor añadido, el principal factor en la definición de la estrategia*.

La dirección puede elaborar varios guiones estratégicos alternativos y evaluarlos a la luz de los objetivos a largo plazo de la organización. Para empezar o poner en marcha la estrategia seleccionada, o continuar con una ya revalidada. La dirección la traduce en acciones a realizar en un futuro próximo.

Planificación y estrategia de empresa. La planificación que conduce a la formulación de una estrategia de empresa impulsada por la Dirección, esta concretada en: *(a) decidir sobre los objetivos y metas de la empresa incluyendo la determinación de en cuales y cuantas líneas de actividad comprometerse, (b) obtener los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos, y (c) distribuir los recursos entre las diferentes actividades para alcanzar los objetivos planteados.*

Los principios declarados preferentemente para la planificación estratégica comprenden: *estrategias de choque* (como buscar proyectos, tanto internos como externos, que requieran aplicación mas bien que

[1] Suele decirse que la **comunicación tiene tres pasos** importantes: *Ethos, Pathos, Logos*. Ethos vendría a ser la credibilidad de quien envía el mensaje. Antes de nada, un directivo ha de tener *auctoritas*; es decir, provocar la adhesión espontánea de las personas que con el trabajan.
El segundo paso ha de ser la transmisión de entusiasmo, de sentimientos, de pasiones. Esto vendría a ser lo que los griegos denominaban pathos.
Cuando la credibilidad del directivo toca los sentimientos del subordinado o del colaborador, el logos (el razonamiento lógico discursivo) es en la practica innecesario.
Mucho mas que a los sabios se sigue a los maestros, a los lideres. Quizá no tienen todas las respuestas, pero son capaces de transmitir una tensión optimista para alcanzar nuevas metas. Del libro la *GESTION DE LOS SENTIMIENTOS ORGANIZATIVOS.*

invención), *gestión de recursos* (como poner siempre el acento en la orientación al mercado, por contraposición a la orientación al producto), *financiación* (utilización de la capacidad de endeudamiento de las empresas subsidiarias con el fin de eludir las disposiciones de la legislación sobre empréstitos y sobre inversiones en el extranjero).

Las *relaciones publicas* (autentico interés por la calidad de vida, dentro y fuera de la empresa), *absorciones, negocios en participación, licencias* (exportar e importar tecnología en forma de licencias o de creación de empresas en participación, incluyendo terceros países)…

Los aspectos más formales *(planificación de actividades, planificación funcional y elaboración de presupuestos)* son una manera de organizar la interacción entre los responsables, un modo de enfocar el proceso de planificación es concebirlo como una serie de reuniones en las que los directivos tratan de llegar a decisiones sobre las acciones que han de emprenderse. Naturalmente, en cada reunión, la pregunta fundamental que hay que formular es la misma: *Que Debemos Hacer.*

Para contar con la respuesta a esta pregunta, es necesario dividirla a su vez, en una serie de preguntas mas especificas, como ¿Cuáles son los objetivos y metas de la empresa? ¿En que clase de entorno esperamos actuar? ¿En que campos de actividad estamos operando? Que estrategias alternativas podríamos seguir en esos campos?.

El método de acierto y error, consiste en dividir el problema en dos o mas, mutuamente excluyentes y exhaustivos, después el proceso se repite para los temas que vayan surgiendo, y se sigue así hasta el nivel en que estos se pueden manejar de forma individual. Así el problema que en un principio parecía demasiado grande para ser resuelto, poco a poco se desmenuza en una serie de asuntos más pequeños, y permite ser analizado y obtener las respuestas necesarias.

Ninguna estrategia de negocios adecuada puede formularse si solo se basa en conocimientos o análisis fragmentarios. **El Estratega combina el método analítico con la elasticidad mental** que *Kenichi Ohmae* llama ***pensamiento estratégico***. Para que la mente estratégica funcione con creatividad, necesita el estimulo de un buen análisis de penetración.

Lo que distingue la estrategia de todos los demás tipos de planificación es la *ventaja competitiva,* si no existieran los competidores no seria necesaria la planificación estratégica, puesto que el único propósito de la planificación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Por lo tanto, la estrategia corporativa implica el intento de alterar la fuerza de la empresa en relación con las de sus competidores de la forma más eficaz.

Sólo es posible avanzar cuando se mira lejos
José Ortega y Gasset,

5.- Análisis DAFO

La planificación estratégica es fundamentalmente para **crear futuro** a partir del presente, buscando las estrategias competitivas precisas, en consecuencia las decisiones que tomemos hoy se conforman como la base para el éxito de la empresa, aunque la planificación estratégica permite anticipar el futuro, ayuda a la alta dirección a seleccionar las acciones con las que puede hacer frente a los cambios, y reestructurar, si es necesario, el rumbo de la empresa para conseguir los objetivos planteados.

Es evidente que la Planificación Estratégica es una excelente herramienta para construir el futuro, en el análisis de los instrumentos que contribuyen a configurar el Plan Estratégico de una empresa, se encuentra necesariamente: Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), Determinación de la **Misión y los Objetivos** y el conocimiento de la Estructura de la Empresa, entre otros dependiendo de la dimensión de la compañía.

El análisis DAFO ha de ser el punto de partida de todo plan estratégico, dado que es vital el conocimiento y evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como de las amenazas y oportunidades, elementos fundamentales para toda planificación estratégica.
Como puntos fuertes y débiles se entienden aquellos elementos críticos de la propia empresa, que bien le permiten situarse en una posición de ventaja o de dificultad en el mercado.

El conocimiento de la realidad positiva o negativa de la empresa y de su situación, obtenido mediante la confrontación de la empresa y el entorno en que está inmerso, orientado a evidenciar las amenazas u oportunidades de hoy, y de las expectativas de futuro, conforman el planteamiento a desarrollar. La formulación de estrategias, una vez conocida la realidad de la empresa y sus expectativas es factor fundamental para la elaboración del Plan Estratégicos.

Otro de los aspectos básicos a tener en cuenta *es la tecnología como factor estratégico,* dado que los cambios tecnológicos se dan con tanta rapidez y son tan complejos, que resulta imposible que una empresa pueda generar todas las tecnologías que necesita para continuar siendo competitiva.

Evidenciando que toda empresa que desea desarrollarse con ventajas comparativas debe estar capacitada para desarrollar proyectos de innovación tecnológica, tal y como afirma *Drucker* al referirse a que uno de los pilares mas importantes para mantener una estructura competitiva como causa para alcanzar un gran objetivo como es, la supervivencia, es el de los objetivos de innovación e investigación como medio de adaptarse cada vez mas a las nuevas tecnologías.

Para la concepción y formulación de la propia estrategia, las empresas han de contar, como dice *Michael E. Porter en su libro Estrategia Competitiva:* con Especialización: grado de concentración. Identificación por marca. Impulsión-Atracción. Canal elegido. Calidad de producto. Liderazgo tecnológico. Integración vertical. Oposición en los costes. Servicio. Política de precios. Financiación.

La inteligencia es la capacidad de sentirse en paz frente a la adversidad". La serenidad permite a las personas ser "más creativas y productivas". Lo importante no es lo que hacemos, ni siquiera lo que conseguimos, sino cómo nos sentimos antes, durante y después de hacerlo". El desarrollo personal posibilita que los profesionales acepten lo que no depende de ellos y cambien lo que sí está a su alcance".

www.angelmartinez.es

INDICE

1.- El Emprendimiento como motor de Empleo y riqueza

2.- El Liderazgo

3.- Dirección Estratégica

4.- Objetivos y Metas

5.- Análisis DAFO

BIBLIOGRAFIA

Alfonso Vargas Sánchez, María Jesús Moreno Domínguez y Elena García de Soto Camacho, Universidad de Huelva. *La dirección estratégica en la economía del conocimiento: nuevas orientaciones.*

Feelings Management: Una aplicación práctica. *La Gestión de los Sentimientos Organizativos.*
José Andrés López Yepez. Ramón Sabater Sánchez. Departamento de Empresas. Universidad de Murcia. *La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa: una revisión.*

Michael Robert. Gran Enciclopedia de la Dirección de Empresas dirección estratégica I. *El nuevo pensamiento estratégico*.

Kenichi Ohmae. Gran Enciclopedia de la Dirección de Empresas dirección estratégica II, *La mente del estratega.*

Francisco Abascal Rojas. Gran enciclopedia de Economía y Empresa. Dirección de Empresas. *Como se hace un plan estratégico.*

Juan Luis Urcola Telleria. Gran enciclopedia de Economía y Empresa. Dirección de Empresas. *Factores clave de dirección.*

Michael E. Porter. Harvard Business Schooll. Ediciones Pirámide *Ventaja Competitiva.*

Ángel Martínez. El Largo Caminar