

Título: El entorno empresarial y la estrategia

Autor: Josep Rios Gual

Data: 4 de abril de 2006

ISSN: 1885-1738

EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA ESTRATEGIA

Los cambios en el entorno de las empresas plantean a éstas la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones para evolucionar o, cuando menos, sobrevivir.

Los métodos de dirección tradicional, centrados más en las circunstancias operativas y estáticas, resultan poco válidos para enfrentarse al torbellino de cambios.

Al cambiar las circunstancias, cambian también los fines de la empresa, con lo que se plantea la necesidad -nueva- de influir sobre el entorno, a la vez que dotarse de una configuración lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a ese cambio. De esta manera, además de plantearse objetivos a corto plazo, deben plantearse decisiones encaminadas a actuar sobre o respecto del entorno.

Por lo tanto, se puede definir la Dirección Táctica como la tarea directiva de enfoque funcional que busca optimizar el empleo de recursos, limitados a medio/corto plazo.

En consecuencia, la Dirección Estratégica será la tarea directiva global, selección de alternativas y horizonte temporal a largo plazo. Modifica los elementos estructurales de la empresa: inversiones, productos, mercados, etc.

La Estrategia no se plantea el ¿cuánto? -producir, vender, ganar, invertir, etc.; sino el ¿qué? funciones a cumplir, productos a vender, actividades, mercados, etc. y ¿cómo? llegar a ello crecimiento, diversificación, innovación, etc.

Estos problemas estratégicos se contextualizan en el análisis, interpretación y tratamiento de:

- Retos o adaptaciones urgentes y necesarias que se le plantean a la empresa.
- Amenazas o expresión de los aspectos negativos que sitúan a la empresa en posición de riesgo de supervivencia.
- Impactos, o efectos que ocasionan a la Empresa el incumplimiento de los objetivos propuestos.
- Oportunidades, o posibilidades de aprovechamiento ventajoso de situaciones dadas.

Las decisiones encaminadas a actuar sobre o respecto del entorno, son las denominadas "Decisiones Estratégicas", ya que la estrategia es la base sobre la que se planificar siendo además condición previa y necesaria para enfocar estos procesos de decisión.

La integrar las estrategias los objetivos en un plan, se convierte la estrategia, empresarial en una directriz específica de actividades durante un cierto tiempo. Este proceso implica tres elementos críticos:

- Identificación de las opciones o alternativas estratégicas.
- Recopilación y análisis de los datos que correspondan a aquellas opciones.
- Calificación de las contra estrategias y los supuestos implicados en cada alternativa.

La dirección, en base a la Planificación Estratégica de la empresa, se convierte en la Dirección Estratégica, por lo que resulta frecuente utilizar ambos conceptos como equivalentes.

El proceso de la Planificación Estratégica consta de los siguientes elementos o fases:

- Análisis del entorno.
- Diagnóstico de la situación de la empresa, destacando sus puntos fuertes y débiles, sus ventajas, retos, amenazas y oportunidades.
- Fijar los objetivos básicos en función del diagnóstico (crecimiento, beneficios, etc.).
- Definir las alternativas estratégicas posibles.
- Elegir el marco de introducción de estrategias:
 - Seleccionar el propio ámbito-producto-mercado.
 - Actuar sobre el propio entorno.
 - Variar las condiciones internas de la empresa.
- Elección de la estrategia a aplicar en función del análisis y valoración de las alternativas.
- Programación de las acciones concretas.
- Control del cumplimiento del plan.

Una de las características más importantes de la planificación estratégica es su propio dinamismo. Todo plan debe contener los elementos de auto adaptación ante los cambios posibles que se operan, en base a un proceso de realimentación (feed-back) sobre los resultados conseguidos, que permita plantear nuevas alternativas estratégicas, revalorizar los objetivos y reiniciar el proceso otra vez más.

PREVISIÓN Y PLANIFICACIÓN

Existe una estrecha vinculación entre la previsión y la planificación en el ámbito empresarial, de tal forma que, en muchas ocasiones, resulta difícil establecer diferencias entre ambas, al estar interrelacionadas en el continuo proceso de toma de decisiones. No obstante, presenta especial importancia el saber diferenciarlos desde un punto de vista conceptual, a fin de evitar errores como asimilar previsiones con objetivos o confundir expectativas con intenciones.

La característica común a los dos conceptos, planificación y previsión, es que ambos conciernen al futuro de la empresa. Sin embargo, la planificación persigue la consecución de determinados objetivos a través de ciertas actuaciones empresariales, mientras que la previsión trata de establecer a priori lo que sucederá en el futuro, con mayor probabilidad de ocurrencia, a las variables de interés para la empresa.

Es decir, mediante las previsiones se persigue conocer algo acerca del futuro empresarial que sirva de base para la definición de objetivos que la empresa desea conseguir; mientras que con la planificación se trata de alcanzar, a través de las acciones más adecuadas, los objetivos previamente determinados.

OBJETIVOS DE LA PREVISIÓN

Con la previsión no se trata de adivinar únicamente el aspecto que tendrán las cosas en el futuro, sino además de anticipar una gama de alternativas razonables sobre lo que el futuro puede deparar.

Por tal razón, el trabajo provisional debe comenzar por fijar los objetivos que se desean alcanzar. Debe tenerse en cuenta que la finalidad última de las previsiones es informar a los

responsables de la toma de decisiones en la empresa de los peligros potenciales que han de ser evitados y de las posibles oportunidades que deben ser aprovechadas

ÁREAS DE PREVISIÓN

Tampoco la previsión no es una acción exclusiva de la Dirección General de la Empresa, sino que ha de ser puesta en práctica por toda la organización de la compañía. Cada una de estas áreas funcionales deben definir qué parámetros o variables tiene que prever para, a su vez, configurar el plan de actuación respectivo que, posteriormente, se integrará en un plan conjunto de la empresa.

Aunque la utilización más generalizada en las empresas ha sido la previsión de ventas, es indudable que pueden y deben efectuarse muchas otras estimaciones. En el cuadro siguiente se expone un esquema de las diferentes previsiones a realizar en las diversas áreas funcionales:

Áreas Funcionales:		Previsiones:
Funcional	→	Previsiones de ventas
Comercial		Previsiones de demanda
		Previsiones de precios
		Ciclo de vida de un producto
		Previsiones de costes productivos
Producción	→	Previsiones de materias primas
		Previsiones de mano de obra
		Previsiones de pedidos por productos
Personal	→	Previsión necesidades de personal
		Previsión de retribuciones
		Previsiones de inversiones
Financiera	→	Previsiones de ingresos
		Previsiones de gastos
		Previsiones de tesorería

PARAMETROS BASICOS DE LA PREVISIÓN

Para llevar a cabo la tarea previsional, debe considerarse una serie de parámetros básicos que son decisivos en el planteamiento.

Tiempo.

Las previsiones se establecen siempre con una referencia temporal. Así, por ejemplo, se habla de previsiones de demanda para el próximo año, o de previsiones de precios para el próximo semestre.

Recursos.

Un factor que define a priori el posible éxito del trabajo previsional son los recursos que se destinen a llevarlo a cabo. Dichos recursos son: humanos, materiales y económicos.

Datos.

Los datos de partida constituyen uno de los factores más importantes a considerar para elegir la técnica de previsión más idónea y para definir la calidad de los resultados obtenidos. Los datos deben reunir las características siguientes: fiabilidad, cantidad suficiente, relevancia y significación, coherencia y accesibilidad.

Resultados.

Los resultados que se obtienen al realizar las previsiones dependen, básicamente, de los datos de partida y de la técnica previsional empleada.

Horizontes Temporales:

Las previsiones, según el horizonte temporal, se pueden clasificar en:

- Previsiones a largo plazo.
- Previsiones a medio plazo.
- Previsiones a corto plazo.

CONTENIDO DE LA PLASIFICACIÓN

Establecer claramente el orden de importancia, qué objetivos se pretenden alcanzar en consonancia con los recursos de que se disponen.

Prever las variables que pueden intervenir durante el tiempo planificado, de forma que permita anticipar las condiciones existentes en el futuro.

Elegir las acciones alternativas más convenientes respecto a los objetivos que han de alcanzarse, a los recursos disponibles, a la situación actual ya la prevista para el futuro.

Decidir la sucesión y la articulación de las distintas acciones ya su recíproca coordinación e integración.

Escoger entre los recursos disponibles cuáles se pueden emplear y en qué medida para conseguir los objetivos deseados.

Valorar qué otros recursos serán necesarios en el futuro, y establecer cómo, dónde y en qué condiciones se pueden adquirir.

Definir las modalidades de empleo de los recursos elegidos (técnicas, métodos, procedimientos, etc.).

Prever los plazos en que se podrán alcanzar efectivamente los objetivos fijados, teniendo en cuenta un justo margen de tolerancia.

Prever los costes necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Determinar los estándares de rendimiento y fijar los límites máximos y mínimos de tolerancia aceptables.

Asignar tareas y responsabilidades precisas para la ejecución de los planes.

Establecer desde el principio formas de controlar el desarrollo de las acciones planificadas, así como el grado de realización de los resultados previstos.

NIVELES DE PLANIFICACIÓN

La planificación suele considerarse como una actividad típicamente de alta dirección. Sin embargo, no es privativa de ella e, indudablemente, según la posición y según los problemas

que en ella se deben afrontar, el proceso de planificación, aun permaneciendo idéntico en sustancia, será diferente en lo que se refiere a su amplitud y contenido.

Se pueden reconocer en el ámbito de la planificación los tres siguientes niveles:

1. Nivel estratégico:

Es el más elevado y, normalmente, se refiere a la planificación realizada por la Alta Dirección o por quien ocupa la posición más elevada de estructura organizativa.

A este nivel se fijan los objetivos generales y principales, se definen las políticas, se dictan las directrices para la estructuración, el funcionamiento y la adaptación de la organización en su conjunto, se indican las líneas fundamentales de los programas más importantes, se prevén la coordinación y el control de las actividades a nivel de departamentos, se asignan las responsabilidades generales, se formulan los balances y los presupuestos para toda la empresa.

2. Nivel táctico.

Planificar en este caso significa definir los objetivos secundarios y los subobjetivos para los distintos departamentos, sectores y secciones. Planear dentro de las políticas y de los principios generales las líneas de acción a las que atenerse para alcanzar los objetivos deseados, elaborar normas de acción y programas operativos detallados, estudiar y decidir los medios y recursos a emplear, y las modalidades de su empleo, establecer los procedimientos, las estructuras y los tiempos para el desarrollo de las acciones previstas, determinar los instrumentos y modalidades de coordinación y de control, asignar las responsabilidades operativas y de control.

3. Nivel operativo.

Se concreta en la programación detallada de las actividades y operaciones a desarrollar día a día, semana a semana, o cliente a cliente, por parte de los mismos individuos o grupos de trabajo.

REQUISITOS DE LA PLANIFICACIÓN

Para que la planificación sea válida y eficaz, debe cumplir los siguientes requisitos principales:

a) Claridad:

Debe formularse de forma que permita una fácil comprensión y una interpretación unívoca por parte de todos los interesados.

b) Sencillez:

Ha de prescindirse de todos los elementos, factores y datos no directamente necesarios para la acción, la claridad y la comprensión.

c) Realismo:

Debe ajustarse a la realidad objetiva, excluyendo consideraciones, hipótesis y conjeturas no verificables.

d) Unidad:

La planificación dirigida a la consecución de un determinado objetivo debe tener carácter unitario. Sus distintas partes o planes particulares deben integrarse y responder a un único criterio inspirador.

e) Flexibilidad:

La planificación deberá ser adecuadamente flexible al objeto de poder adaptarse a posibles variaciones del entorno en el que opera la Empresa.

f) Estabilidad:

Una vez planteada correctamente, ha de aplicarse continua y progresivamente.

g) Economía:

Por economía se entiende la eliminación de gastos y costos inútiles para la elaboración del plan, la explotación en la mejor forma de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos, la evitación de pérdidas en las acciones por él previstas, etc.

h) Adecuación:

Debe responder a las exigencias de la situación en lo que se refiere a su planteamiento, amplitud, contenido, duración, complejidad, etc.

i) Aceptación:

La planificación debe ser aceptada por quienes, en los distintos niveles, deberán llevarlo a la práctica y no debe ser impuesto en forma de mandato.

POLÍTICAS Y OBJETIVOS

Las políticas están constituidas por los principios de actuación que el directivo adopta y decide seguir. Estas tienen un carácter cualitativo, definen las formas de actuar para lograr alcanzar los objetivos.

Los objetivos son las metas establecidas, más o menos alejadas en el tiempo, que se pretenden alcanzar con la propia acción.

1.- Clases de Políticas:

Las políticas se pueden clasificar desde dos aspectos diferentes, bien desde el nivel de aplicación, o bien desde el centro funcional. Así, tendríamos, sin ser exhaustivos, la siguiente clasificación:

- Por su nivel de aplicación
 - Políticas de alta dirección
 - Políticas de niveles funcionales
 - Políticas de niveles operacionales
- Por centros funcionales
 - Política comercial
 - Política de precios.
 - Política de publicidad
 - Política de créditos a clientes
 - Política de producción
 - Política de productividad
 - Política de existencias
 - Política de inversiones
 - Política de amortización
 - Rentabilidad de las inversiones
 - Política de personal
 - Política salarial
 - Política formativa
 - Política de selección
 - Política financiera
 - Política de endeudamiento

Política de financiación de las inversiones.

2.- Clases de Objetivos:

Para que los objetivos tengan un significado efectivo para aquellos que están relacionados con su consecución, es necesario que al fijarlos se tengan en cuenta los aspectos siguientes:

- Determinados en función de las necesidades reales de la empresa y de sus miembros.
- Que los distintos objetivos estén coordinados y que permitan un equilibrio constante entre ellos.
- Formulados de manera clara y completa de todos los elementos implicados en su realización.
- Cuantificados, en cifras, unidades monetarias, términos de tiempo, resultados concretos, etc.
- Estables, que aseguren una apreciable continuidad de acción.
- Que haya existido participación y/o conocimiento de los interesados, teniendo en cuenta sus observaciones.

CONCLUSIONES

En el entorno Empresarial, la estrategia es la base sobre la que se planificará siempre el futuro de la Empresa.

La Dirección de la Empresa se convierte en Dirección Estratégica cuando sus objetivos tienden hacia un futuro incierto y a la vez lejano. Trabajar a largo plazo siempre crea incertidumbre, pero al mismo tiempo nos da la posibilidad de adelantarnos al entorno.

Las previsiones, que a diferencia de la Estrategia, nos sirven de base para la definición de objetivos, se complementan con estas, y nos anticipan unas alternativas razonables.

Tanto unas como otras, sirven para la elaboración de las Políticas y sus objetivos, los cuales dependerán del tipo de Gestión de la Dirección.

Podemos concluir afirmando que no existe un modelo de organización aplicable a todas las Empresas en cuando a estas herramientas de trabajo ni en función del tamaño ni del sector a que pertenecen; Es una cuestión de estilo de la Dirección Empresarial.