

PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR EMPRESARIAL CUBANO

AUTORES

Msc Lourdes A. de León Lafuente
Profesor – Investigador
Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional
Universidad de Cienfuegos

Ing. Eduardo Ferrer Naranjo
Director
ITH S.A. Trinidad

RESUMEN:

En el presente trabajo se aborda la necesidad de enfoques más novedosos donde se adecuen en el proceso de análisis estratégico, la prospectiva estratégica con los métodos tradicionales. Se describe la necesidad de aplicar técnicas que permitan profundizar de forma científica y participativa en el contexto empresarial cubano y las razones para la aplicación de la prospectiva estratégica.

En el trabajo se utilizan métodos y técnicas de recogida, análisis e interpretación de la información, entre las cuales se encuentran los métodos SMIC, MIC MAC y el MACTOR, el análisis documental (resoluciones, acuerdos, reglamentos, textos básicos, informes, artículos científicos, tesis de maestrías), las encuestas y entrevistas.

PALABRAS CLAVE:

Análisis estratégico, la prospectiva estratégica, métodos y técnicas de recogida, análisis e interpretación de la información.

INTRODUCCIÓN

Es conocido que desde la última década del siglo pasado se trabaja en Cuba con un enfoque estratégico, enfoque marcado por los cambios ocurridos en la arena internacional que han provocado cambios significativos, profundos y radicales en la economía cubana, exigiendo nuevos paradigmas en el pensamiento de los directivos empresariales. La integración con países latinoamericanos requiere de la alineación de la economía cubana, el fortalecimiento de su proyección y los cambios en el liderazgo estratégico que estén acorde a las exigencias actuales.

El empleo de técnicas de dirección empresarial en las características del entorno empresarial cubano requieren de un enfoque más novedoso que se adecue a la planificación estratégica clásica, el presente trabajo presenta una propuesta de

Trabajo recibido en Julio de 2008. Aprobado por el Comité Editorial en Octubre de 2008.

procedimiento metodológico para el proceso de análisis estratégico en el que se vincula la prospectiva estratégica con los métodos tradicionales.

Desarrollo:

1. Fundamentación de una propuesta de procedimiento metodológico para la planificación estratégica en el sector empresarial cubano.

La aplicación del proceso estratégico en las empresas cubanas está marcado por la deficiente capacidad para generar cambios por partes de sus integrantes, la no claridad en los procesos de diagnóstico que permitan contrastar objetiva y científicamente las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, la no identificación de las variables más significativas de la empresa y los actores responsables de su manifestación, y el reforzar el carácter científico del proceso de planificación estratégica en el contexto cubano con la aplicación del conjunto de herramientas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, es lo que lleva a que de forma sistémica se verifique qué métodos son los mas apropiados para la consecución de los objetivos de las organizaciones y su posicionamiento en el mercado.

Estas dos condiciones refuerza la necesidad de utilizar enfoques modernos de gestión y obliga a trabajar en la validación de una tecnología que incorpore, en la fase de diagnóstico y formulación estratégica, métodos prospectivos que permitan esclarecer al máximo las relaciones de dependencia y motrices entre las variables del sistema y los actores implicados en el proceso empresarial a modo de enfrentar con resolución la agresividad del entorno actual a partir de escenarios que se adecuen a las condiciones objetivas del sector empresarial cubano.

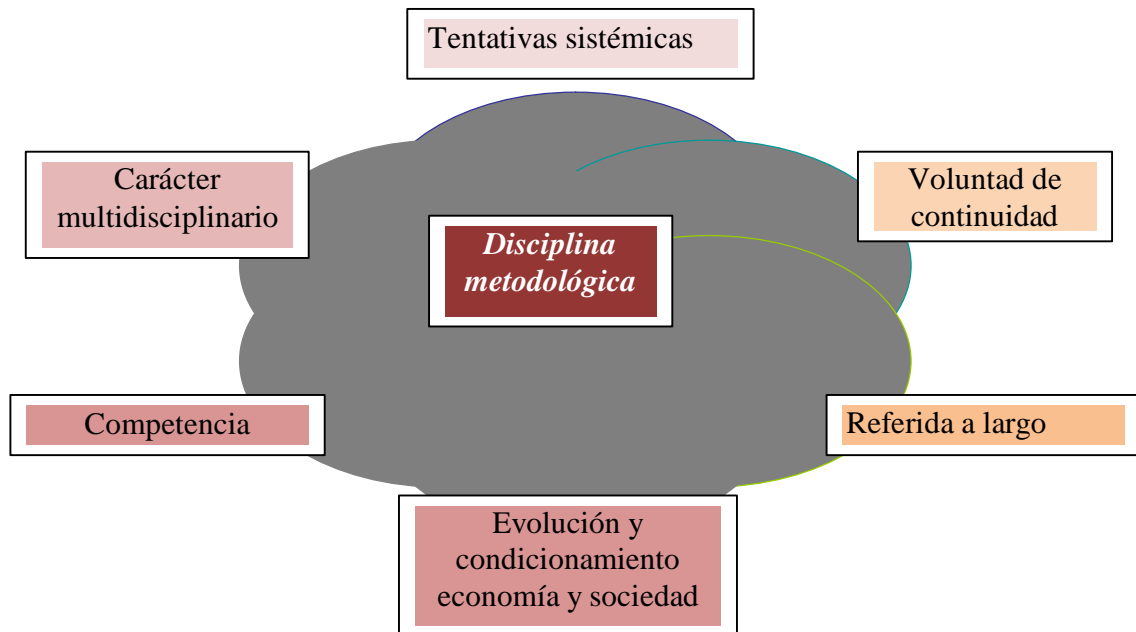
¿Por qué hacer prospectiva?

La prospectiva estratégica como disciplina metodológica incorpora en su accionar la vinculación entre las tentativas sistémicas, la voluntad de continuidad referida a largo plazo a partir de la vigía estratégica sobre la evolución y condicionamiento de la economía, competencia y sociedad, por tanto su manifestación tiene un carácter multidisciplinario (como se observa en la figura 1.1), que sirve de constante suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno competitivo e inestable en el cual se mueve actualmente la empresa cubana, siendo aplicable en diferentes funciones de la entidad.

2. Descripción del procedimiento metodológico propuesto

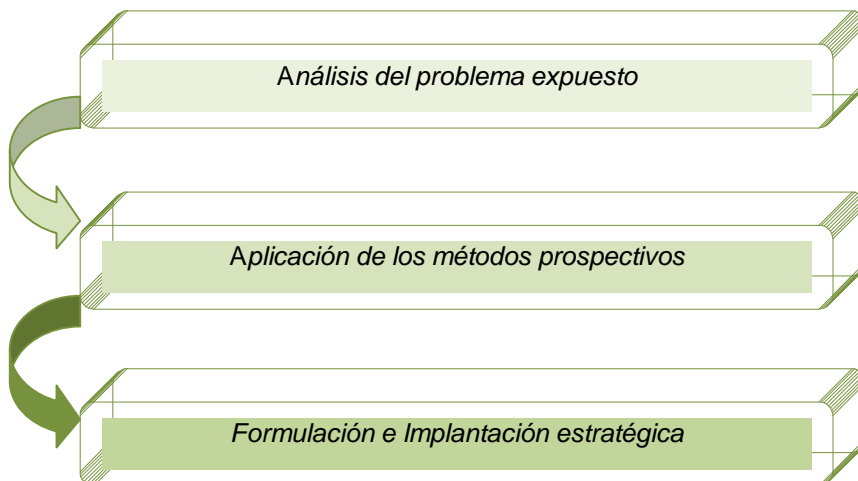
La propuesta del procedimiento aplicada consta de 3 fases, como se pueden observar en la figura 1.2. La misma está compuesta por: primera fase, *análisis del problema expuesto*, que contempla los siguientes pasos: los talleres de prospectiva, delimitación del sistema a estudiar y su correspondiente análisis estratégico; segunda fase, relacionada con la *aplicación de los métodos prospectivos*: identificación de variables claves de la empresa y del entorno con la ayuda del análisis estructural, la relación de los principales actores de su entorno estratégico y las orientaciones estratégicas basadas en las competencias de la empresa, en función de los escenarios de su entorno y definición del Gap Estratégico, la tercera fase: *formulación e implantación estratégica*, donde se trata pasar de la reflexión a la decisión y puesta en marcha del plan de acción.

Figura 1.1: Carácter metodológico de la Prospectiva



Fuente: Elaboración propia

Figura 1.2: Procedimiento metodológico para la Planeación Estratégica con enfoque prospectivo

*Fase No. 1. Análisis del problema expuesto.*

Los talleres de prospectiva estratégica. Según la metodología orientada por M. Godet en su trabajo sobre la integración de la Planificación Estratégica por escenario (Prospectiva estratégica: problemas y métodos, 2007), hace referencia a los Talleres de Prospectiva Estratégica para iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico necesario para la familiarización de los participantes con las herramientas de

la Prospectiva Estratégica, identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, las principales ideas recibidas y localizar pistas para la acción frente a estos retos e ideas. El objetivo de estos talleres es el de dejar establecida la información que servirá de base para posteriores análisis, a través de la reflexión y diagnóstico colectivo.

Los talleres serán utilizados para designar sesiones organizadas de reflexión colectiva de 1 a 3 días de duración, integrándose en un seminario donde se inicia a los participantes en los útiles y métodos que pueden serles provechosos en el entrenamiento del proceso de reflexión sobre el problema expuesto y arribar a la toma de decisiones adecuadas de las que han de apropiarse todos los integrantes de la organización, como se muestra en la figura 1.2.

En las sesiones de síntesis de los talleres y en el intercambio de los grupos sobre sus reflexiones, los participantes adquieren un mayor conocimiento y familiaridad del problema a estudiar así como con las herramientas utilizadas. A partir de aquí ya se encuentran en condiciones de trabajar los métodos MICMAC, MACTOR y SMIC.

Finalizado el ejercicio los expertos habrán localizado y jerarquizado los principales problemas actuales y apuestas de futuro, permitiendo la definición del sistema a estudiar en el que se requiere de una caracterización general de la organización, declaración de su misión, análisis estratégico que incluye el diagnóstico interno y externo (micro y del macro entorno) para determinar el posicionamiento y problemas estratégicos de la organización.

Delimitación del sistema a estudiar.

En este momento se precisa definir de forma clara cuál es el sistema a estudiar producto de la variedad de ámbitos y temáticas que abarcan los análisis prospectivos. Para el caso que nos ocupa (*Introducción de la planificación estratégica con enfoque prospectivo*) es vital tener en cuenta la caracterización de la organización. En ella debe describirse de forma clara y precisa las características del sector al cual pertenece, los antecedentes y evolución histórica de la misma, su objeto social, su fecha de constitución, su misión, valores compartidos, estructura, organización y funcionamiento, tipo de negocio que desarrolla, realizándose un análisis retrospectivo de la misma que permita la identificación de los mecanismos, actores y tendencias de mayor peso que han determinado la evolución del sistema hasta el presente.

Análisis estratégico

Conformado por el diagnóstico interno de la organización y el diagnóstico del entorno (MACRO y MICRO), de forma tal que pueda expresarse en el mismo la situación que tiene la empresa (representada en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados) para enfrentar los embates del entorno y a posteriori relacionar las competencias para ponerlas en función del mismo.

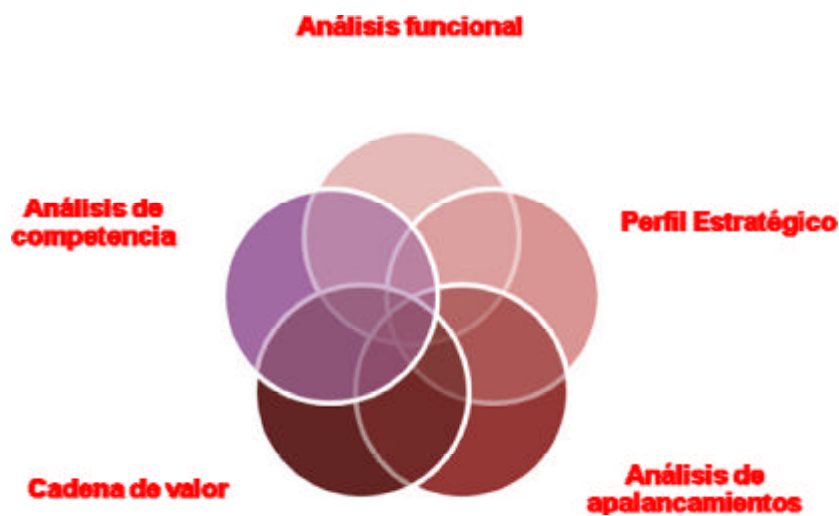
Las técnicas y métodos de investigación que se propone utilizar son los ya conocidos: observación de la realidad, revisión de documentos, entrevistas, test, encuestas, sesiones de trabajo en grupo, tormentas de ideas, técnicas de consenso y reducción de listados.

Diagnóstico interno: El diagnóstico interno de la empresa se impone antes del diagnóstico externo, ya que para preguntarse inteligentemente sobre las mutaciones del entorno

estratégico, es necesario primero conocer bien sus productos, mercados, técnicas, hombres y su historial, aunque sólo sea para poder delimitar el entorno útil que debe estudiarse. Su objetivo es establecer una radiografía de la empresa a fin de tenerse en cuenta sus competencias distintivas y su dinámica en la elaboración de las opciones estratégicas.

Se manejan por la literatura clásica cinco planteamientos diferentes para el diagnóstico interno, que se complementan, que dado el triple nivel de complejidad de la definición de la estrategia empresarial se diferencian según el nivel estratégico. Estos planteamientos se sugiere utilizarlos de acuerdo al sistema estudiado. En la Fig. 1.3 se representan los planteamientos.

Fig. 1.3 Planteamientos para el análisis interno



Fuente: Elaboración del autor

Efectuado el análisis se definen las fortalezas y debilidades de la empresa dándose paso al diagnóstico externo.

Diagnóstico externo: es conocido que la finalidad del diagnóstico externo es identificar las amenazas y oportunidades que provienen del entorno estratégico, debiendo tomar posición ante cada uno de los actores de su entorno estratégico y, dentro del mundo en el que la empresa encarna un papel, debe considerarse como actor de una interpretación en la que intervienen los copartícipes de su entorno competitivo.

Se trata, por una parte, de los actores del entorno general (MACRO) los poderes públicos, la banca, los medios de comunicación, los sindicatos, los grupos de presión de los actores del entorno competitivo inmediato, y por otra el entorno específico (MICRO), los competidores en un mismo mercado, los proveedores, los clientes, los competidores potenciales y los competidores de productos sustitutos (Michael Porter, 1982).

En el macro entorno deberá definirse sus dimensiones las que incluyen múltiples variables, estas dimensiones son: *entorno demográfico, entorno político, entorno económico, entorno tecnológico, entorno socio-cultural y condiciones ambientales*. El

micro entorno, el más cercano a la empresa y en el cual compete, deben tenerse en cuenta: los *proveedores*, los *clientes*, *rivalidad interna*, *nuevos ingresos y productos sustitutos*.

Concluido el análisis estratégico debe posicionarse los ámbitos de actividades estratégicas de la empresa y plantearse cuatro preguntas principales:

- ? ¿cuál es su futuro?
- ? ¿cuál es su posición concurrencial?
- ? ¿cuáles son los factores clave de éxito?
- ? ¿cuáles son las competencias distintivas a su posición o que debe adquirir para mejorar su posición

El futuro se valida a través de la noción de madurez del sector donde las tasas de crecimiento del mercado no es más que uno de los aspectos. Encontrándose así las cuatro fases (nacimiento, crecimiento, madurez y declive) y la posición concurrencial puede medirse a través de una batería de criterios donde la parte relativa al mercado no es necesariamente la más importante. Aquí debe utilizarse las matrices de posición competitiva-madurez o ADL y el competitivo-atractivo del sector o Matriz General Electric-McKinsey.

El enfoque utilizado por muchas empresas ha conducido demasiadas veces a separar estos dos diagnósticos, el interno y el externo que, sin embargo, carecen de sentido si no se contemplan interrelacionados (Matriz DAFO). Siendo las amenazas y las oportunidades lo que dan a esta debilidad o a aquella fuerza toda su importancia, debiéndose construir dicha Matriz.

Es necesario destacar que para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un sólo y mismo segmento estratégico. La batalla no puede ganarse más que en los dos frentes a la vez, de lo contrario se pierde en ambos. En otras palabras, frente a los cambios del entorno estratégico, el futuro de una empresa depende en gran medida de sus fuerzas y debilidades internas.

Este diagnóstico completa los recursos y el entorno de la empresa y debe tenerse en consideración por ser, en el proceso tecnológico propuesto, de vital importancia para la aplicación de los métodos prospectivos.

Fase No. 2 Aplicación de los métodos prospectivos

Todo sistema se presenta en forma de un conjunto de elementos relacionados entre si, la red de relaciones entre sus elementos es esencial para comprender su evolución e implicados, dado que esa estructura conserva cierta permanencia en el tiempo.

Análisis estructural. Identificación de las variables claves.

El objetivo del análisis estructural es ofrecer la posibilidad de poner de relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan a la empresa, describiéndose el sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema, lo que permite estudiar las relaciones e identificar las variables esenciales internas y externas.

Las etapas del método son las siguientes:

El censo de variables, consistente en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas), luego de efectuarse el diagnóstico estratégico que servirá de punto de referencia para el censo.

En este proceso conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación, por lo que es aconsejable enriquecer el listado de variables con criterios de personas consideradas como representantes importantes de los actores del sistema estudiado. La lista no debe exceder el número de 70 u 80 variables y no menos de 30 para realizar un estudio efectivo y más ajustado a las condiciones del sistema en cuestión.

Descripción de las relaciones entre variables, esta etapa se efectúa bajo la observación de la existencia de una variable en relación con otras, el análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz, poniendo en relación todos los elementos constitutivos del mismo. El método permite hacer aparecer las variables esenciales y sobre las cuales han de trabajarse para la proyección estratégica. El relleno de la matriz es generalmente cualitativo, para cada pareja de variable se plantea la interrogante siguiente: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j, o la relación será más bien de j hacia i?, ¿ejerce i una acción sobre j, o una tercera variable k actúa sobre i y j? ¿la relación entre i y j es directa o se realiza a través de otra variable incluida en la lista? si es no se anota 0, en el caso contrario 1, se recomienda evaluar la intensidad de las relaciones ponderándose de la forma siguiente: 1 = débil, 2 = mediana, 3 = fuerte y 4 = potencial.

La interrogación hace posible evitar errores, ordenar y clasificar las ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo y redefinir las variables, afinando el análisis del sistema.

Algunas variables que en la actualidad ejercen poca influencia podrían ser importantes en el futuro por lo que se consideran relaciones potenciales que han de seguirse de cerca.

Identificación de las variables claves, método MICMAC: En esta etapa, a través del método MICMAC, se definen las variables esenciales del sistema estudiado a partir de la difusión de los impactos, jerarquizando las variables por orden de motricidad y por orden de dependencia.

De acuerdo a la aplicación del software, la clasificación de las relaciones entre variables se expresa de la siguiente manera:

- ✍ Clasificación directa, (MDI): El total de las uniones en línea indica la importancia de una variable i sobre el conjunto de las variables j del sistema (nivel de motricidad directa). El total de columna indica el grado de dependencia de una variable j sobre las variables i
- ✍ Clasificación indirecta, MII: En esta clasificación se pueden encontrar las variables ocultas, gracias al programa de multiplicación matricial aplicado a una clasificación directa, el mismo permite jerarquizar las variables y confirmar la importancia de otras en el sistema, que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal y sin embargo, la clasificación directa no pone de manifiesto.

- ✍ Clasificación directa potencial, MDP: es una clasificación directa que tiene en cuenta las relaciones potenciales, existentes hoy pero que la evolución del sistema hace probable o posible en un futuro más o menos lejano.
- ✍ Clasificación indirecta potencial, MIIP: Clasificación indirecta que tiene en cuenta las relaciones potenciales.

A partir de la comparación de los resultados se confirma la importancia de ciertas variables así como aquellas que en sus acciones indirectas juegan un papel fundamental y que la clasificación directa no pone de manifiesto.

Particularmente el estudio de los efectos directos e indirectos de las variables en el contexto general (variables externas) sobre las variables internas permite obtener:

- ✍ Una jerarquía de las variables externas en función de su impacto directo e indirecto sobre las variables internas;
- ✍ Una jerarquía de las variables internas en función de su sensibilidad a la evolución del contexto general

A partir de la definición de las variables claves del sistema se requiere una respuesta, la identificación de los actores implicados en estas variables, lo que lleva a estudiar cuidadosamente sus acciones pasadas, presentes y futuras. (Anexo 1 y 2 MICMAC)

Relación de los principales actores de su entorno estratégico, método MACTOR.

La estrategia y análisis del juego de actores es crucial para la resolución de conflictos entre el grupo de actores que tienen diferentes objetivos y proyectos en las condiciones fuertes de la evolución del sistema estudiado. Este análisis es esencial para poner en evidencia los retos estratégicos y las preguntas claves para el futuro. Los principales objetivos del juego de actores: identificar las motivaciones de cada actor, sus restricciones y medios de acción (actuales y potenciales); comprender la estrategia de los actores reales (alianzas y conflictos); detectar los gérmenes de cambio de la estrategia de los actores y formular las preguntas claves para el futuro.

Este análisis de la estrategia de actores se realiza auxiliándose de la Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR), la que se desarrolla en 6 etapas.

1. *Construcción del tablero de estrategia de los actores*, (plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor y sus medios de acción). Listado de actores.

- ? Se hace énfasis en los actores que dominan las variables clave resultantes del análisis estructural (número útil de actores se sitúa entre 10 y 20)
- ? La información disponible del estudio y análisis estructural permite rellenar una gran parte del cuadro, para completarlo se realiza una serie de entrevistas a los expertos.

2. *Identificar las posturas estratégicas y los objetivos asociados*, permite revelar un cierto número de posturas estratégicas sobre las cuales los actores tendrán objetivos convergentes o divergentes, pudiendo llegar cada actor a ser conducido a una alianza o entrar en conflicto con otros.

3. *Posicionar cada actor según sus objetivos estratégicos:* se trata de descubrir la actitud actual de cada actor sobre cada objetivo (favorable, opuesto, neutro o indiferente). La matriz de posiciones simples actores X objetivos se puede rellenar utilizando la convención siguiente:

- 1: el actor i es favorable al objetivo j
- 1: el actor i es opuesto al objetivo j
- 0: el actor i es neutral o indiferente al objetivo j

4. *Jerarquizar para cada actor las tácticas posibles, en función de sus objetivos prioritarios:* se pretende en esta etapa presentar las tácticas posibles (juego de alianzas y conflictos), precisándose el número de objetivos estratégicos sobre los cuales los actores, cogidos de dos en dos, están en convergencia o divergencia de objetivos, utilizándose la matriz Actores /Objetivos, obteniéndose un gráfico de las convergencias posibles y otro de las divergencias posibles entre los actores. La importancia de esta fase consiste en que permite visualizar el grupo de actores (convergencia de intereses), su grado de libertad aparente, señalar los actores potencialmente más amenazados y alcanzar la estabilidad del sistema.

5. *Evaluar las relaciones de fuerzas entre los actores:* Se construye una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores esta matriz representa las relaciones de fuerza directa entre actores. Las relaciones de fuerza deben tener en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero). Se construye un plano de influencia-dependencia de actores. El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno de los actores, sus posibilidades de bloquear tácticas posibles. Se destaca que sólo la inteligencia colectiva y un conocimiento plural del sistema (retrospectiva, estructura y estabilidad) pueden ayudar en la formulación de recomendaciones estratégicas.

Fase 6: Formular las recomendaciones estratégicas y las cuestiones claves del futuro: A partir del planteamiento de las cuestiones claves del porvenir se formula las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos, las rupturas, que caracterizan la evolución de las relaciones de fuerzas entre los actores. A partir de estas preguntas claves se elaboraran los escenarios.
(Ver Anexos 3, 4 y 5)

Escenarios de entorno, Método SMIC - Prob Expert (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados)

Entre los métodos de impactos cruzados, el método *SMIC* presenta la ventaja de una puesta en marcha bastante simple basada en el establecimiento de un cuestionario. Es poco costosa y rápida para la obtención de resultados fácilmente interpretables.

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

Sus fases son:

a) Formulación de hipótesis y elección de expertos.

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias. Ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural o reflexión acerca de la estrategia de los actores, que permiten identificar mejor las variables claves y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

Las encuestas pueden realizarse presenciales o por vía de correo donde la tasa de respuestas no siempre es satisfactoria. Para la realización de un SMIC se requiere aproximadamente de un mes y medio y el número de expertos a consultados debe oscilar entre 10 y 100 y los criterios de selección son los mismos que los del DELPHI y lo que se les pide es: Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable) y evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás, por lo que habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

b) Probabilización de escenarios.

El SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de **N** hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las **2N** imágenes posibles (juegos de hipótesis), aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto, en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el cómputo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 ó 4, entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados. La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios, camino del presente hacia las imágenes finales con el comportamiento de los actores, a lo que se le denomina Método de Escenarios.

El programa calcula entonces la media de probabilidades de los escenarios, para el conjunto de los expertos. La clasificación media que se obtiene así permite despejar el núcleo más probable. Así, para seis acontecimientos y 64 escenarios posibles, constatamos, en general, que un tercio de los escenarios concentra 90 % de la probabilidad y un sexto entre 60 % y 75 %.

Finalmente, el rol del método SMIC se resume esencialmente en delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios. Una vez que se determinan las imágenes finales, el objeto del método de los escenarios consiste en describir de manera coherente los diferentes caminos que, partiendo de la situación actual, conducen a ellos, teniendo en cuenta mecanismos de las evoluciones y comportamientos de actores analizados en la base.

A partir de aquí se está en condiciones de definir el GAP estratégico o brecha entre el presente (estado real) y el futuro (estado deseado).

Gap estratégico: La brecha estratégica, que se define entre lo real y deseado, orienta a la empresa a identificar las posibilidades de acción y definir una táctica. Naturalmente, la estrategia pertinente impone que estas decisiones para la acción concurren en los objetivos que la empresa se ha fijado en el marco de proyecto para el futuro.

Fig. 1.4 Gap estratégico de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Fase No. 3 Formulación e implantación estratégica:

Tomando como base los elementos aportados por las fases anteriores, se define la visión de la organización y la estrategia maestra a seguir, de la cual se derivan áreas de resultados claves, los objetivos estratégicos, los criterios de medidas, grados de consecución y los planes de acción para dar cumplimiento a la estrategia que permitirá alcanzar la visión proyectada para el período futuro.

Definición de la Visión de la Organización

Recordar que la visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio, lo que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

El proceso práctico de formulación de la visión debe ejecutarse siguiendo el procedimiento establecido por los documentos conocidos, al cual pueden incorporársele otros métodos y herramientas del pensamiento creativo, pero sin olvidar el análisis lógico que garantice una decisión final realista y creíble.

Determinación de las Áreas de Resultados Claves (ARC)

Las Áreas de Resultado Clave (ARC) son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y particularmente la estrategia general establecida para alcanzar la visión formulada y de esta forma cumplir con las expectativas generadas en el proceso desarrollado. Es por eso que el concepto de Área de Resultado Clave (ARC) constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Algunos de los criterios a tener en cuenta para identificarlas son:

- ? Elementos de salida de la organización.
- ? Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la institución.
- ? Otras vinculadas a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

Definición de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, presentan un carácter programático, expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que debe seguirse para delimitar qué debe hacer cada área de resultado clave en función del cumplimiento de la estrategia general. En tal sentido, los objetivos se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización. Una vez definidos los objetivos estratégicos se desata un proceso encaminado a la concreción de los resultados a alcanzar en el período estratégico como expresión de la materialización de las directrices fundamentales del trabajo de la organización que estos expresan. La desagregación de los objetivos estratégicos para cumplir con su rol requiere de la definición de los criterios de medida, que expresan los resultados mensurables y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente y a su vez de los grados de consecución donde se concretan en resultados específicos en magnitud y tiempo los objetivos facilitándose el control sistemático de la implementación de la estrategia.

Definición de los Planes de Acción

El plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas y debe contener: Tarea o acción a realizar, responsable de la misma, participantes en la ejecución y período de cumplimiento, por lo que debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

Implantación de la estrategia.

Para el análisis de la implementación estratégica frecuentemente se divide en 3 componentes principales, los cuales conducen a una acertada implantación de la misma y que influyen de una forma u otra en el cambio estratégico:

- ✍ Planificación de recursos: Su objetivo es planear y ejecutar como se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.
- ✍ Estructura organizativa: Uno de los recursos más importantes en una organización los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.
- ✍ Gestión del cambio: Supone la implementación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos y empresarios, que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

Evaluación de la Estrategia.

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia, haciéndose necesario realizar un monitoreo de su ejecución

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- ✍ ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ✍ ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- ✍ Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- ✍ Medición del desempeño y
- ✍ Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

A partir de esta propuesta metodológica se ha estado trabajando en la aplicación de la misma en diferentes empresas del territorio de Cienfuegos y Santic Spiritus, las que se relacionan a continuación:

ITH S.A. Cienfuegos
Telecentro Perlavisión
ITH S.A. Trinidad
ETECSA Santic Spiritus

Se toma como ejemplo ITH S.A. Trinidad

CONCLUSIONES:

- ? El proceso de análisis estratégico en el que se vincula la prospectiva estratégica con los métodos tradicionales - se aplicaron en empresas del territorio de Cienfuegos extendiéndose la aplicación de la investigación a la provincia de Sancti Spíritus, en estos casos se ha comprobado una mejora en la toma de decisiones estratégicas que facilitaron la proyección estratégica para el período 2007-2010.
- ? La aplicación de MICMAC en todos los casos de estudio ha permitido conocer e identificar las relaciones directas, indirectas y potenciales que se establecen en el accionar de las variables internas y externas y seleccionar las variables claves con mayor rigor científico determinándose aquellas que tienen mayor impacto en la proyección estratégica de la empresa.
- ? Con la utilización de la MACTOR se ha logrado identificar a los actores que tienen relación directa con las variables claves permitiendo definir los objetivos a alcanzar por cada uno de ellos en el juego de actores, campo de batallas y riesgos estratégicos, definiéndose las hipótesis que han de servir de base para la construcción de los escenarios
- ? La aplicación de la SMIC ha permitido conocer a los directivos diferentes escenarios de apuesta de los cuales - a partir de su ponderación - se seleccionan los más adecuados para enfrentar las influencias del entorno a partir de las condiciones concretas que tiene la empresa cubana.
- ? La vinculación de los métodos prospectivos a la metodología tradicional en el proceso de planificación estratégica demuestra una vez más que el análisis estratégico va mas allá de definir las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del sistema a estudiar y su entorno, permitiendo corroborar la necesidad de conocer que a partir de la definición de las variables claves del sistema se requiere una respuesta, la identificación de los actores implicados en estas variables, lo que lleva a estudiar cuidadosamente sus acciones pasadas, presentes y

futuras y así formular las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos, las rupturas, que caracterizan la evolución del entorno y la empresa y delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, Pedro, (2000) Prospectiva en condiciones irregulares y tendencias emergentes, un ejemplo territorial en desarrollo/ Pedro Álvarez Medero.--La Habana: [s.n.],--15 p.
2. Ansoff, Igor, (1993) El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración
3. Astiarraga, Eneko, (2005) La función Prospectiva en la empresa/ Eneko Astiarraga.--[s. l. : s. n.]
4. Becerra, Francisco, (2004). Evolución del desarrollo socio económico a escala territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos/ Francisco Becerra Lois; Roberto Fernández Ruiz, tutor.-- Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana (C.H.), 185h.: ilus.
5. Gabiña, Juanjo, (1997) El futuro revisitado/ Juanjo Gabiña.--Bogotá: Ed.Alfaomega, 130 p
6. García, S, & Dolan, S, (1999) Dirección por Valores. [s. l. : s. n.],307 p.
7. Gárciga Marrero, Rogelio J., (1999) Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos / Rogelio J. Gárciga Marrero.--La Habana: Ed. Félix Varela, 270 p
8. Gimbert, Xavier, (1998) El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos./ Xavier Gimbert.--[s. l.]: Ed. Deusto,193 p.
9. -----, (2001) El enfoque estratégico de la empresa/ Xavier Gimbert.-- España: Ed. Deusto, [s. p.].
10. Godet, Michel, (1996) De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/ Michel Godet.--Barcelona: Ed. Marcombo, [s. p.].
11. -----, (2002) De la anticipación a la acción/ Michel Godet.-- Barcelona: Ed. Marcombo, [s. p.].