

Delaux, Hilda

Planeamiento estratégico y su consecuente creación de valor en organizaciones modernas

Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario N° 11, 2015

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Delaux, H. (2015). Planeamiento estratégico y su consecuente creación de valor en organizaciones modernas [en línea]. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, 11. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/planeamiento-creacion-valor-organizaciones.pdf> [Fecha de consulta:.....]

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU CONSECUENTE CREACIÓN DE VALOR EN ORGANIZACIONES MODERNA

Delaux, Hilda⁵⁰

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. Las empresas enfrentan, actualmente, nuevos y variados desafíos. Quienes gerencian las organizaciones modernas, inmersas en contextos turbulentos, cambiantes y competitivos, deben comprender la importancia de un adecuado planeamiento estratégico que posibilite, el aumento de valor de la compañía. Así, deben desarrollar una adecuada planificación estratégica como herramienta indispensable que posibilite la generación de valor para competir en dos tipos de mercados: de productos y servicios y de control corporativo. La planificación estratégica permite el desarrollo de un proceso de creación de valor constante tanto para el cliente como para el accionista. En el mundo, aquellos que no comprendieron que la única razón de ser de las empresas es crear valor estratégicamente tanto para sus clientes como para los accionistas y ganar dinero haciéndolo, están condenadas a desaparecer

Palabras clave: Estrategia- Valor- Desafío- Competencia

Introducción

El mundo está viviendo situaciones de crisis que están convirtiéndose en estructurales y que, a diferencia de los clásicos ciclos económicos de antaño, resulta cada vez más difícil hallar medidas adecuadas para salir de ellas.

La explicación a este fenómeno se encuentra en dos factores básicos como son la saturación de los mercados “ricos” y el exceso de potencial productivo.

Existen razones de carácter macroeconómico que exigen un cambio radical de los esquemas sociopolíticos a nivel mundial, a fin de crear condiciones de equilibrio entre la producción y el consumo. Los mecanismos socioeconómicos de los países industrializados imponen un

⁵⁰lherrera@uca.edu.ar

continuo crecimiento de sus economías, es decir, una expansión de sus producciones para generar un espiral de riquezas. La única alternativa a una situación de crisis estructural se basa en la creación de nuevos mercados de demanda capaces de absorber los excedentes de producción. Esta solución pasa por el crecimiento de la economía de los países subdesarrollados a fin de emplear los mercados de demanda, resolviendo al mismo tiempo la obligación moral de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. La competitividad relativa de una compañía puede ser entendida en este contexto como la “capacidad de respuesta estratégica frente a los cambios del entorno”⁵¹ y está condicionada por diversos factores externos e internos que difícilmente pueden separarse en virtud de su enorme interdependencia. Entre los factores externos se destacan, por ejemplo, los recursos y factores productivos (costo de mano de obra, del capital, la dotación de recursos del país, etc.); el conjunto de soportes internos del país que tienen incidencia en la eficiencia (infraestructura, nivel de educación, ciencia y tecnología, etc.); el grado de propensión a la competencia del país (política comercial, regulación de la competencia, apertura financiera) y por último los tres agentes dominantes en el marco internacional: globalización, concentración y cambio técnico. Por otro lado, los factores internos, se encuentran asociados a lo que se denomina el “ámbito de la empresa”. En este contexto, se pueden distinguir ciertas variables fundamentales: la política tecnológica de la empresa, la gestión de la calidad, el cambio organizacional, la creación de valor y la dirección estratégica. En definitiva, el presente trabajo tiene por objeto demostrar la importancia que reviste la aplicación del planeamiento estratégico y su consecuente creación de valor en el contexto de empresas de nuestros tiempos, especialmente en momentos de crisis. Para ello, desarrollaremos teóricamente los conceptos de planeamiento estratégico unido a la creación de valor y demostraremos el incremento en eficiencia, efectividad y flexibilidad que permiten su adopción y las potenciales ventajas e inconvenientes que derivan de su aplicación en organizaciones modernas. Cualquier directiva que busque la transformación debe comprometerse a largo plazo con el nuevo aprendizaje y la nueva filosofía. Dentro de la perspectiva del presente trabajo, consideramos que los tímidos y aquellos que esperan resultados rápidos están condenados a la decepción y al fracaso.

1-Estrategia

1.1 -Introducción a la Estrategia

Hoy en día, muchas compañías se enfrentan cada vez más a entornos complejos, dinámicos y altamente turbulentos. En el pasado, muchas empresas lograban, aparentemente, el éxito haciendo especial hincapié en las funciones internas de los esfuerzos directivos o gerenciando el día a día de la manera más eficiente posible sin plantearse objetivos más allá del corto plazo. Está claro que la eficiencia en las operaciones internas es necesaria pero no suficiente. La adaptación de las empresas a los cambios en las condiciones del entorno constituye un ingrediente fundamental para el éxito.

Lo esencial de la estrategia es poder relacionar el valor del análisis del entorno y la formulación estratégica con las condiciones del mismo. Una estrategia no es una herramienta

⁵¹ Jarrillo, J, (1992), Dirección Estratégica, Madrid: Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Pág. 20.

que enuncia pasos y prácticas gerenciales sino que simplemente nos determina que su formulación es responsabilidad de los altos directivos y se basa fundamentalmente en el trabajo integrado de todos los miembros de la organización.

La credibilidad sobre la creación de una estrategia en cualquier tipo de empresa se vio aumentada por tres factores fundamentales: rápidos cambios en el entorno, aumento en la competencia a partir de recursos escasos y crecimiento en la demanda a partir de una variedad de intereses tanto grupales como individuales.

No existe una sola manera de crear y llevar adelante una estrategia en una organización. La estrategia depende de cada empresa, es única, el proceso de formulación estratégica debe mostrar esta característica de unicidad. Consecuentemente, no puede haber dos sistemas estratégicos exactamente iguales.

1.2 -¿Qué es estrategia?

Comprender el significado del término “estrategia” constituye un paso fundamental ya que su entendimiento es el punto de partida del Modelo de Análisis Estratégico. La palabra estrategia se deriva del griego *strategos*, que significa jefe militar supremo. Se utilizaba para proyectar el camino que se seguiría en la lucha para conseguir el triunfo. Con el transcurso de los años la palabra pasó a ser de uso común y la Administración la adoptó como sinónimo del camino al logro de los objetivos.

Estrategia es pensar sobre lo que la organización hará en el futuro y llevarlo a cabo.

Básicamente, consiste en:

- ❖ Elegir un futuro deseable.
- ❖ Definir como se ha de llegar a él.
- ❖ Actuar de modo tal que el futuro sea como lo imaginamos.

En definitiva, una estrategia es una pauta que da *coherencia, unifica e integra decisiones*. Define el rumbo de la compañía, donde se encuentra hoy y que pretende ser en un futuro. La estrategia *compromete* a todos los miembros de la organización y elige *donde competir*. Además, permite alcanzar *ventajas competitivas* y definir *como generar valor*. Obliga a plantearse el mejor *futuro posible y expresarlo*. Una estrategia ayuda a *localizar los recursos escasos* con criterio. Permite responder a las OPORTUNIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS-DEBILIDADES. Por todo esto, una estrategia es un proceso de elección de un futuro deseado que permite pensar cómo llegar a él, motivando la acción positiva.

No hay que olvidarse que el objetivo principal de toda estrategia es maximizar el rendimiento sobre la inversión (ROI).

Garry Smith, en 1991, adopta para el desarrollo de su libro el término **estrategia** como: “*el proceso de examinar el entorno presente y futuro, formulando los objetivos de la*

organización, y haciendo, implementando y controlando las decisiones orientadas hacia esos objetivos en el entorno presente y futuro”⁵².

Es de fundamental importancia que los altos directivos (management) realicen ambos análisis, el del entorno (externo) y el de las capacidades y recursos de los que dispone la empresa (interno). Las fortalezas y debilidades de la empresa pueden ser utilizadas para generar ventajas de oportunidades y minimizar problemas del entorno.

Uno de los pioneros en lo que hace a estrategia, General Electric, define estrategia como *“una manera de saber cómo vamos a utilizar nuestros recursos para obtener ventajas sobre las oportunidades y minimizar las amenazas para generar los resultados deseados”⁵³.*

No todas las empresas poseen una definición de su estrategia. Aquellas compañías que carecen de ella tienden a no tener claros sus objetivos, se concentran demasiado en la eficiencia interna o en detalles tácticos como si constituyeran la clave para el logro de la eficiencia organizacional.

Sería de utilidad preguntarnos porque se desarrollan estrategias en las organizaciones y cuáles son sus beneficios y potenciales inconvenientes derivados.

1.3-¿Por qué usamos estrategias?

El management estratégico beneficia a cualquier tipo de organización ya que le permite determinar donde se encuentra hoy y proyectarse hacia un futuro deseable. Para desarrollar la dirección estratégica en una compañía, es preciso comenzar analizando las ventajas e inconvenientes que genera la aplicación e implementación de una estrategia. Como ventajas esenciales mencionamos las siguientes:

- ⇒ Establece objetivos claros y una dirección enfocada a ellos. Permite a los altos directivos definir hacia donde se dirige la organización y cuando se alcanzarán los objetivos propuestos. Conociendo los resultados deseados, ayuda tanto a la dirección como a los empleados a entender que es lo que se necesita de ellos para alcanzarlos.
- ⇒ Una estrategia permite que el management se enfoque en las futuras oportunidades y amenazas mediante el análisis y pronóstico del entorno presente y futuro. Rápidos cambios en las condiciones del entorno hacen que la organización se enfrente a oportunidades y amenazas inesperadas. Una buena aproximación del entorno futuro permite a los gerentes obtener rápidas ventajas de oportunidades, explotación total de las mismas y reducir los riesgos asociados a las amenazas del entorno.
- ⇒ Ayuda a que las decisiones de una empresa sean compatibles con las condiciones relevantes del entorno. Como la turbulencia y la complejidad aumentan, se vuelve cada vez más importante para una firma adoptar una posición proactiva o agresiva-reactiva. Compañías que no definen su estrategia generalmente toman decisiones pasivas-reactivas.

⁵² Smith Garry, A. Bizzell Bobby, (1991), *Business Strategy and Policy*, Boston: Ed. Houghton Mifflin Company, Tercera Edición, 1991, Pág. 3.

⁵³ Op. Cit, Jarrillo, Jose, Pág. 22.

⇒ Facilita el desenvolvimiento de los empleados y análisis de grupo por lo que las decisiones provocan beneficios, tales como:

- ♣ Desarrollo de la motivación del personal para un mayor entendimiento de la relación performance-recompensa.
- ♣ Consideración del mejor aprovechamiento de alternativas.
- ♣ Reducción de la resistencia al cambio.
- ♣ Minimización de la brecha y desperdicio en las actividades.

⇒ Mejora de los resultados de ejercicios anteriores. Esto no necesariamente implica que una empresa con estrategia no experimente problemas o quiebre. Pero, se reduce el riesgo de problemas catastróficos y aumenta la probabilidad de obtener ventajas de las oportunidades del entorno.

Entre los potenciales inconvenientes asociados al establecimiento de una estrategia en una compañía, podemos mencionar los siguientes:

⇒ El tiempo y esfuerzo que necesitan los altos directivos para definir el proceso estratégico.

⇒ Una vez que la planificación y el desarrollo de la estrategia se han trasladado a papel, los planes estratégicos no deben ser olvidados. Todo plan estratégico debe ser dinámico y provocar una mejora porque las condiciones del entorno cambian constantemente y la empresa debe decidir si desarrollará un nuevo plan o sólo modificará algunos objetivos.

⇒ El margen de error para pronósticos de entornos de grandes rangos es muchas veces alto. Actualmente, no se exige que las proyecciones a largo plazo sean desarrolladas con alto grado de detalle. Son diseñadas para asegurar que las compañías no tendrán que realizar cambios drásticos y para que se adapten al entorno con el menor roce posible.

⇒ Muchas empresas tienden a quedarse en el primer paso del establecimiento de una estrategia que es la planificación, olvidándose de la implementación. Este fenómeno ha llevado a que gerentes piensen en el verdadero uso del proceso estratégico. Las empresas deben “planificar para implementar”, de otra manera ningún tipo de planificación de actividades llegará a ser efectivo.

Es preciso resaltar que siempre existirán problemas potenciales a pesar del uso correcto del proceso de planificación estratégica. No obstante ello, destacamos que las ventajas derivadas del desarrollo e implantación de estrategias son totalmente superiores a los potenciales inconvenientes que las mismas pueden ocasionar.

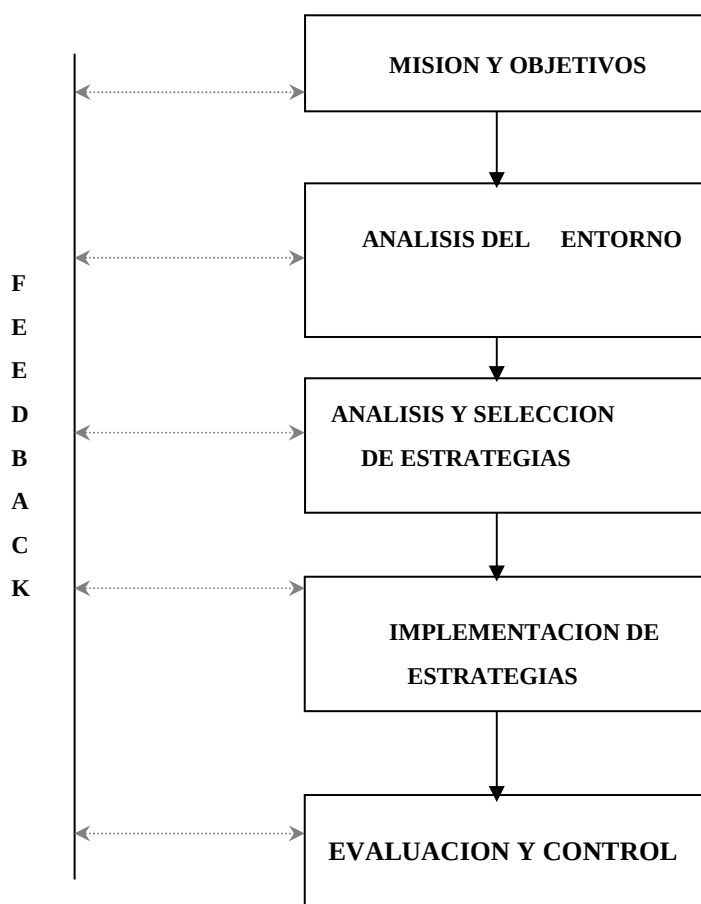
1.4- Modelo de Management Estratégico

La planificación estratégica no establece qué decisiones deben seguir los altos directivos, sino que constituye la base para la toma de decisiones. Representa un vehículo para la comunicación, comercialización, negociación, racionalización y la coherencia de las decisiones estratégicas. Es la función primaria para ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias que se acerquen lo más razonablemente posible a los objetivos deseados por los gerentes.

Conociendo sus alcances, los altos directivos deben decidir cómo desarrollar el planeamiento estratégico en las organizaciones que gerencian.

El gráfico I nos muestra el modelo básico del management estratégico, el cual permite organizar todos los componentes del proceso de planificación estratégica. El modelo estratégico considera el análisis del entorno. El mencionado análisis es importante porque se desarrolla antes, durante y después de la ejecución del resto de los componentes. Por ejemplo, el análisis del entorno debe ser desarrollado antes del establecimiento de la visión, misión y objetivos de la organización⁵⁴.

Gráfico I: “Modelo de Management Estratégico”



1.4.1- Establecimiento de la Visión, Misión y Objetivos

Como primera etapa de este proceso, es de vital importancia que la empresa conozca la dirección que pretende tomar antes de comenzar a moverse. Los planificadores pueden

⁵⁴ Op. Cit. Smith Garry, Arnold Danny, Bizzell, Bobby, Pág. 12.

determinar esta dirección, formulando objetivos que agreguen valor a la empresa para insertarse eficientemente en el desarrollo y en la proyección del entorno.

El concepto de objetivo es amplio y se puede dividir en cuatro categorías: visión, misión, metas a corto plazo y a largo plazo. La **visión** nos define la idea del management acerca del alcance, escala y tamaño que la organización pretende ser en el futuro. Para definir claramente la visión de una firma, los altos directivos deben primero hacerse la siguiente pregunta: ¿En qué negocio estamos hoy y en cual estaremos dentro de 10 años? Contestando esta pregunta, los directivos deben considerar el alcance, escala y tamaño de la organización hoy y el conjunto de actividades, productos y mercados. El resultado debería ser un cuadro significativo de la identidad y características de la compañía. Si luego se define una clara visión acerca de estos factores pero con una perspectiva futurista, los gerentes podrán analizar la brecha entre qué es hoy la empresa y que es lo que quiere ser. La naturaleza de esta brecha es lo que determina la dirección y conducta de la organización. La visión es una atracción motivacional para lograr la identificación, es como una guía de comportamiento. Se encuentra relacionada al hombre de vértice y la misma debe contagiar a toda la organización.

La **misión** es el propósito principal, puede definirse como la razón que asiste a la empresa para perpetuar su existencia en la sociedad. Es un firme enunciado del propósito de la empresa y sirve para diferenciarla de otras organizaciones. Un buen desarrollo de misión debe definir el lugar que la empresa ocupa en la sociedad respondiéndose a preguntas: ¿Qué es? y ¿Qué debería ser la empresa? La misión está relacionada con la empresa. La misión incluye: necesidad genérica (que es el negocio), definición de producto, tecnologías y capacidades utilizadas, mercados atendidos, alcance geográfico, ubicación en la cadena de valor, ventaja competitiva (competencia distintiva), dirección del crecimiento, valores (creencias de la alta dirección), políticas de directivos y accionistas, responsabilidad de la empresa frente a sus clientes y una síntesis de la historia de la empresa.

Los objetivos a corto y largo plazo son los resultados o metas más específicas que la empresa pretende alcanzar. Estos objetivos se desprenden y deben ser dirigidos para completar la visión y misión de la empresa. Después de definida la visión, misión y objetivos todas las personas involucradas en la organización deben conocer que es lo que la empresa quiere ser y analizar cuidadosamente el contexto en el cual se encuentra inmersa.

1.4.2- Análisis del Entorno

Seguidamente, estudiamos el entorno tanto externo como interno de la organización. El análisis del ambiente es uno de los elementos más críticos del planeamiento estratégico y del management. Las empresas que mejor lo hacen están en condiciones superiores de tener éxito que las que presuponen que su entorno no cambiará o que no les afectará el cambio.

El éxito de un buen análisis estará en la comprensión de la situación externa confrontada con la compañía. Sean cuales fueran los objetivos, planes, deseos de los directores que sean, siempre el ambiente externo estará allí.

No debemos olvidar que los distintos aspectos del exterior afectan a cada uno de los pasos del proceso de management estratégico, por lo tanto, las estrategias deben ser analizadas y diseñadas a la medida de las expectativas que se tengan sobre las condiciones externas.

El entorno puede clasificarse en dos grandes niveles: el *macroentorno* y el *entorno competitivo*, y ambos constituyen las denominadas *variables externas* o *variables incontrolables*.

Todos aquellos factores externos a la organización que modelen e influyeran al entorno competitivo y a la empresa en particular, configuran en definitiva oportunidades o riesgos para la empresa.

La previsión de acontecimientos y tendencias puede ser muy compleja cuando existen muchas interacciones, y estas se afectan mutuamente. Una manera de enfrentarse a esta complejidad es desarrollar escenarios totales de lo que, posiblemente, contendrá el entorno futuro.

El **macroentorno** consiste en aquellos factores externos a la organización que influyen sobre el entorno competitivo e interno y determina oportunidades y amenazas para la organización. El **entorno competitivo** consiste en aquellos factores externos a la empresa que permiten la existencia de la competencia en la industria. El **entorno interno** son aquellas fortalezas y recursos con los que cuenta la organización⁵⁵.

De esta forma, una vez determinados cada uno de los tres niveles del entorno y su interrelación, la compañía se encuentra en condiciones de conocer los factores con los que deberá interactuar y cuales alternativas estratégicas deberá implementar para alcanzar el éxito.

1.4.3- Análisis y Selección de Estrategias

Las alternativas estratégicas deben ser analizadas y seleccionadas de acuerdo a una apropiada combinación entre estrategias corporativas, de negocios y funcionales. Para el exitoso cumplimiento de esta tarea se requiere un buen entendimiento de las técnicas de análisis para las estrategias alternativas y para la selección estratégica y evaluación de los procesos.

Técnicas de Análisis:

Existen dos fases de análisis para la selección de estrategias. Primero, deben ser analizadas las ventajas competitivas de la firma y su vulnerabilidad. El análisis del entorno, las matrices de oportunidades y amenazas, y el análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) son reconocidas como herramientas de gran utilidad para esta tarea.

La segunda etapa incluye varias técnicas de análisis estratégico, especialmente técnicas de análisis de portfolio. Esta fase evalúa cada negocio donde la compañía se encuentra inmersa. Le permite a la firma elegir aquellas estrategias que representen nuevas oportunidades por encima de los negocios que lleva a cabo en el presente.

Estrategias Alternativas:

Un buen número de estrategias corporativas, de negocios y funcionales son posibles para alcanzar los objetivos deseados. Esencialmente, una estrategia es un plan de juego o mapa para ayudar a la organización a obtener los objetivos propuestos. Este plan de juego determina

⁵⁵Ibídem, Pág. 17

la política (proceso de decisión) y procedimientos (métodos operativos y técnicas) – los pasos más específicos que la empresa debe realizar en ciertas situaciones.

Todo negocio tiene un plan de juego. Algunos son implícitos y otros explícitos. Las probabilidades de éxito son mayores si se explicitan los planes. Los planes explícitos se denominan *estrategias corporativas* y generalmente responden a estas preguntas:

- 1- ¿En qué negocio debo quedarme?,
- 2- ¿De qué negocio debo salir?,
- 3- ¿En qué negocio debo entrar?

La estrategia corporativa también es relevante para firmas de un sólo negocio. Generalmente, hablamos de cuatro categorías de estrategias: de crecimiento, de estabilidad, de declinación y de cierre⁵⁶. El crecimiento se basa en cuestiones internas, utilización de recursos y competencias existentes, o en factores externos (fusiones, adquisiciones, alianzas). Esencialmente, cada una de las estrategias genéricas (estrategias de crecimiento como las de concentración, integración y diversificación; estrategias de declinación como readaptación, poda o desprendimiento y cosecha; y estrategias de cierre como liquidación o quiebra), derivan del cambio de uno o varios de estos elementos: Producto, Mercado, Industria, Nivel Industrial, Tecnología

Selección y Evaluación de las estrategias:

Finalmente, los directivos deben elegir qué estrategia/s se aplicará/n. Para ello, deberán considerar varios puntos, incluyendo recursos financieros, estrategias anteriores, objetivos y otros. Una vez seleccionadas, es fundamental realizar una cuidadosa evaluación. Posteriormente, se desarrolla la implementación de las mismas.

1.4.4- Implementación de Estrategias

La implementación de estrategias es un paso tan significativo como la formulación de las mismas y en la mayoría de las ocasiones más complicado de ejecutar. Es particularmente importante para implementar con éxito, el obtener la aceptación y apoyo de los miembros de la organización para los cambios que esas estrategias provocan. Otros puntos que son determinantes en el ajuste de la estructura de la organización con la implementación del plan estratégico son, entre otros, el desarrollo de presupuestos apropiados, sistemas de recompensas, sistemas de información, políticas y procedimientos, siempre intentando obtener la aceptación organizacional e individual de esas estrategias y contando con un adecuado liderazgo.

⁵⁶ Op. Cit., Jarrillo, Jose, Pág. 25 a 30

1.4.5- Evaluación y Control Estratégico

Luego de la implementación, la empresa debe analizar y evaluar si las estrategias funcionan de acuerdo a lo preestablecido. La/s estrategia/s seleccionada/s puede/n fallar en la búsqueda de los objetivos deseados, por varias razones, como por ejemplo, cambios en el entorno, imposibilidad de implementar estrategias puntuales, inadecuada aceptación por parte de los distintos recursos, entre otros. Adecuados sistemas de feedback y procesos de control deben ser diseñados y puestos en práctica para monitorear la performance alcanzada.

Por lo tanto, cuando hablamos de control estratégico, nos referimos a un sistema que permite mantener bajo control y en el rumbo previsto las estrategias claves de la empresa. La tarea del control deberá ser ejercida por la Alta Dirección y no es delegable.

Por medio del control, deberán monitorearse tres variables críticas que nos muestran la salud de la organización, su: eficacia, atractividad y unidad.

El rol fundamental del Director General será el de mantener bajo control la situación actual y futura de la evolución de estas tres variables. Cómo evaluar y medir la evolución de las mismas en indicadores de síntesis es todo un desafío.

En definitiva, la Alta Dirección deberá ocuparse de ejercer el control de la eficacia de la empresa en el largo plazo y de la atractividad y unidad global de la compañía, que implica hablar en términos de su relación con el entorno, del cumplimiento del objeto y de la misión externa de la empresa.

La necesidad del control estratégico es evidente. Cabe preguntarse, entonces:

- ¿Existen oportunidades y amenazas diagnosticadas inicialmente? ¿Hay nuevas? ¿Cuál es el comportamiento de la competencia? ¿Cuál es la tendencia del mercado?
- ¿Se cumplen las responsabilidades sociales de la empresa? ¿Cuál es la imagen pública? ¿Hacia dónde evoluciona?
- ¿Cuál es el grado de motivación de los empleados? ¿Hacia dónde evoluciona?
- ¿Resiste la estructura la implementación de la estrategia? ¿Cómo avanza? ¿A qué ritmo?

El control ejercido queda integrado a la estrategia, a manera de feedback permanente, que posibilita adoptar un modelo de dirección incremental, basado en pequeñas pero sucesivas modificaciones a lo largo del tiempo.

El control estratégico asume el papel de diagnóstico permanente más allá de su valor para el seguimiento de la estrategia. Es además el medio para mantener activa la estrategia tanto en la implementación como en la mente de quienes tienen la responsabilidad de formularlo. Solo una estrategia “viva” es útil a quienes deben tomar las decisiones.

Para el control estratégico resulta importante, entonces, contar con un sistema de seguimiento y control de la estrategia. Esto constituye un conjunto de herramientas analíticas que se complementan de tal manera que brindan a la Alta Dirección un panorama completo de la

evolución de la eficacia, atractividad y unidad de la empresa. Una de estas herramientas es el tablero de control, que se desarrollará a continuación.

1.5- El Tablero de Control

Para la dirección de una empresa, podríamos definir al tablero de control como “un conjunto de elementos (en su mayor parte indicadores) cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la organización”.⁵⁷

El tablero de control deberá facilitar el monitoreo de la situación y evolución de las áreas u operaciones claves. Sus elementos se presentarán estructurados de manera que permita tener bajo control la situación de aquellas variables claves para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Todo tablero de control debe orientar rápidamente a quien lo utilice a adoptar acciones correctivas, si fuesen pertinentes. Puede asemejarse, en este sentido, al panel de mandos de un avión. Todos los elementos se encuentran reunidos en un mismo sector. Si algo funciona mal surgirá la señal de alerta.

A efectos de que el tablero de control constituya una real herramienta de control estratégico, Kaplan y Norton⁵⁸ señalan que debe proveer respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (Perspectiva del cliente).
- ¿Cómo debemos hacer bien? (Perspectiva del negocio interno)
- ¿Cómo nos ven los accionistas? (Perspectiva financiera)
- ¿Podemos continuar aumentando y creando valor? (Perspectiva de innovación y liderazgo).

Considerar estas cuatro preguntas al diseñar el tablero, puede resultar muy útil para validar que el mismo se encuentre orientado a controlar el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.

Proceso de Diseño de un Tablero de Control.

Para desarrollar un tablero de control se podrán seguir los siguientes pasos:

- 1- *Definición de las áreas claves del negocio, tanto internas como externas:* rentabilidad, penetración en el mercado, productividad, primacía en los productos, formación del personal, actitud de los empleados, responsabilidad pública y equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo.
- 2- *Identificación de los indicadores claves:* A efectos de medir la evolución en las áreas claves se deben identificar los indicadores más representativos en cada una de ellas de forma que reflejen la medición del desempeño en dicho sector. En este sentido, el

⁵⁷ Instituto de Altos Estudios Superiores (IAE), Nota Técnica, (1992), Control Estratégico 1: Tablero de Control”, Buenos Aires, Enero, Pág. 8.

⁵⁸ Kaplan y Norton, (1992), *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance.*, Harvard, Harvard Business Review, Pág. 120.

tablero de control deberá contener una mezcla de datos hard y soft. Los primeros serán aquellos cuantificables por definición, por ejemplo, la rentabilidad. Los datos soft no cuentan con una base tan sólida como los hard, ya que no son fácilmente cuantificables pero son importantes en igual o mayor medida, por ejemplo, el índice de imagen pública, identificación del personal con la empresa, entre otros.

- 3- *Proceso de Implementación y Uso*: Lo primero a preguntarse es quien es el usuario y de quien es la responsabilidad de brindar la información. El usuario principal será la Dirección General en un sentido amplio y/o los accionistas por lo tanto resulta conveniente que la responsabilidad de su implementación y mantenimiento se encuentre a cargo de los mismos.

Es indispensable en todos los casos, involucrar a los usuarios del tablero en el proceso de diseño.

Una vez desarrollado e implementado adecuadamente el tablero de control en la organización, se convertirá en una herramienta que permitirá generar valor a quienes interactúan directa o indirectamente con ella, con el consecuente incremento del valor económico de la empresa.

Desarrollaremos a continuación, las distintas maneras en que una organización puede crear valor, en especial para sus clientes y accionistas. Asimismo, destacaremos la importancia que reviste el desarrollo de planes estratégicos y el consecuente incremento de valor que genera en cualquier tipo de organización.

2- Generación de Valor

2-1 Valor: Introducción

Como señaláramos anteriormente, una eficiente planificación estratégica posibilitará la generación de valor en la organización.

Comenzaremos definiendo valor. El concepto de valor puede considerarse desde varios puntos de vista. En nuestro caso lo analizaremos desde dos perspectivas, como es la del valor para el cliente y el valor para el accionista. Ambas perspectivas van tomadas de la mano. Una empresa no debería centrar todos sus objetivos con el único fin de crear valor para los clientes, ya que se podría perder la razón de ser y meta fundamental de la organización que es la de obtener utilidades (perspectiva de los accionistas).

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los bienes y/o servicios que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El generar valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia competitiva. El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación⁵⁹.

Una empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. También agrega valor, de un modo más genérico, al desarrollar su actividad planificando estratégicamente. En definitiva, una empresa crea valor cuando vende aquellos inputs que

⁵⁹Porter, M, (1991), *Ventaja Competitiva*, , Buenos Aires: Ed. Rei Argentina SA, Pág. 54.

compra al exterior por un precio superior al de compra. La razón de ese incremento (valor agregado) es que la empresa ha hecho algo con aquellos inputs valorado por sus clientes: estos prefieren pagar más por un auto terminado que por una serie de piezas, que es lo que compró la compañía.

Obviamente, el modo de hacer dinero es que el cliente esté dispuesto a pagar más por el valor que la empresa añade que lo que ésta le cuesta añadirlo”.⁶⁰

En el mundo, aquellos que no comprendieron o no comprendan que la única razón de ser de las empresas es *crear valor para sus clientes y ganar dinero haciéndolo*, están condenadas a desaparecer.

Para la consultora Price Waterhouse “... *el valor es el factor que define la satisfacción del cliente...*”⁶¹.

*“El valor añadido de una empresa desempeña un papel importante a la hora de determinar cuánto valor realmente capta. El Valor agregado de una empresa es el valor máximo creado por todos los participantes en una transacción menos el valor máximo que se podría crear sin la empresa”*⁶².

Primero analizaremos la estrategia de la organización como aumento de valor para los clientes. Luego, veremos la manera en que la estrategia genera valor para los accionistas. A su vez, analizaremos los recursos que una empresa debe aplicar para la creación de valor.

2.2- Estrategia como aumento de valor para los clientes

En el actual ambiente competitivo, estrategia significa hacer lo que sea necesario para vencer a los competidores. ¿Correcto? No. Estrategia significa prestar cuidadosa atención a las necesidades de los clientes. Es reconsiderar lo que es el producto, lo que hace y cómo se diseña, produce y comercializa. También es evitar la competencia siempre que sea posible.

El problema de la estrategia preocupa a las empresas japonesas, que se hallan en un aprieto: los alemanes han conquistado el mercado de alto costo y máxima calidad, y los coreanos compiten en el mercado de bajo costo y alta calidad y nivel de entrada. Los directivos de todo el mundo pueden aprender tomando como ejemplo a los japoneses. La mayoría de las empresas japonesas no pueden seguir a los alemanes ni a los coreanos. Su solución correcta es volver a la estrategia creando valor para los clientes. Un ejemplo claro es el de Yamaha que fabrica pianos. La empresa conquistó el 40 % del mercado, cuando la demanda de pianos disminuía en un 10% anual. La solución consiste en que Yamaha desarrolló una nueva tecnología con la que reinventó la pianola. Ahora los clientes están reconvirtiendo los pianos existentes, así como afinándolos más a menudo, comprando disquetes para hacerlos sonar en ellos, y más cosas.

Cuando se formulan las preguntas correctas, se obtienen respuestas correctas, y entonces se puede diseñar el producto adecuado.

⁶⁰ Op. Cit., Jarrillo, José, Pág. 35.

⁶¹ Price Waterhouse & Co., (1998), *Change Integration Team para Seminario HSM sobre: La implementación de un cambio integral*, Buenos Aires, Pág. 3.

⁶² IESE Universidad de Navarra, (1998) , Nota Técnica sobre “La Creación de una Ventaja Competitiva”, Barcelona: Pág 7

Volver a la estrategia significa no contentarse con fáciles respuestas ni reflejos maquinales. Y si se buscan los modos de proporcionar valor a los clientes, se está tomando en serio la parte estratégica de la dirección. Sin duda, si el management no se basa en una adecuada planificación estratégica, todo lo expuesto resulta prácticamente imposible de alcanzar.

Para muchos directivos occidentales, el éxito competitivo japonés es una prueba de que lo que caracteriza a una buena estrategia es la creación de una ventaja competitiva sostenible que permita vencer a los competidores. Si para ganar se precisa fabricar con categoría mundial, dice la lección, tendrá que vencer a los competidores con sus fábricas; si hace falta el rápido desarrollo de productos, tendrá que vencerles con sus laboratorios; si es preciso dominar los canales de distribución, tendrá que vencerles con sus sistemas logísticos.

Tras un largo tiempo donde se ha perdido terreno ante los japoneses, los directivos de EEUU y europeos han aprendido muy bien la lección.

El choque visible entre empresas en el mercado no es más que una pequeña parte del conjunto estratégico. Lo mismo que un iceberg, la mayor parte de la estrategia está sumergida, oculta a la vista. La parte visible puede manifestarse externamente con la competencia en confrontación directa; pero la mayor parte de la estrategia es intencionadamente invisible, está debajo de la superficie, donde se crea valor, donde se evita la competencia.

Durante los últimos años del decenio de 1960 y comienzos del '70, la mayoría de las empresas japonesas centraron su atención en la reducción de costos a través de programas como los círculos de calidad, el estudio de los componentes de los productos (ingeniería y análisis de valor) y el control de la calidad (cero-defectos). Sin embargo, cuando estas empresas adquirieron dimensión universal, empezaron a concentrar su atención, en cambio, a diferenciarse de sus competidores.

Actualmente para estas empresas, reviste especial importancia el desarrollo de planes estratégicos eficaces orientados hacia los clientes. Algunas de las empresas más grandes y que mayor éxito han tenido se enfrentan con un problema común: el peligro de quedar atrapadas entre los productores de bajo costo de las economías recientemente industrializadas y los fabricantes europeos de productos más caros y de mayor perfección técnica. Como consecuencia, están redescubriendo la importancia primaria de centrar su atención en los clientes. Dicho de otro modo, la importancia de volver a lo que realmente debe ser la estrategia. Ejemplo de esto último lo podemos apreciar en: a) Empresas Alemanas que fabrican los mejores productos y más caros en su género – como Mercedes Benz o BMW en automóviles- que exigen precios tan altos que incluso sus elevados niveles de costos no reducen significativamente la rentabilidad. Y b) Están los fabricantes coreanos de gran volumen y bajo precio como Hyundai, Samsung y Lucky Goldstar. Estas empresas pueden fabricar productos por menos de la mitad de lo que le cuestan a los japoneses. Estos últimos se encuentran atrapados en el medio: no pueden exigir los inmensos márgenes de los alemanes, ni reducir los salarios a los límites mínimos de los coreanos. El resultado es un verdadero aprieto.

Los japoneses siguen la ruta estratégica intermedia, un camino para prosperar sin verse obligados a enfrentarse abiertamente con competidores en el juego del bajo costo o de artículos de calidad.

Dicha ruta intermedia existe, por supuesto, y conduce de la mano a los directivos al corazón de lo que es en realidad la estrategia: crear valor para los clientes.

Volver a la estrategia significa volver a la comprensión profunda de lo que el producto es, de su utilidad para la gente.

Limitarse a proveer de aspirina para todos los dolores de cabeza no es estrategia.

Volver a la estrategia significa combatir la respuesta no meditada de proporcionar una píldora contra el dolor de cabeza y no darse por vencido. Es decir, supone que la solución es simplemente el reverso del diagnóstico. Eso es mala medicina y peor lógica. Significa resistir a las soluciones fáciles en la búsqueda de mejores modos de proporcionar valor a los clientes acerca de lo que son los productos y para qué sirven. Significa, en resumen tomar en serio la parte estratégica de la dirección⁶³.

2.3- Estrategia como aumento de valor para los accionistas

La misión de la empresa debe ser además, la de crear valor para los accionistas edificando un negocio que aumente el valor de la compañía. ¿Cómo hacemos esto? Incrementando en forma permanente nuestra utilidad económica y creando Valor Económico Agregado (o EVA).

Cada empleado y su operatoria son responsables por el capital operacional entregado a su unidad de negocio así como también por la utilidad que su unidad de negocios genera. Para cumplir con la misión de crear valor, es fundamental que todas las operaciones y segmentos del negocio generen retornos superiores al costo de capital. La utilidad económica y el EVA proporcionan un método fácil de comprender para tomar decisiones que agreguen más valor a nuestro negocio.

Un caso de la realidad que ejemplifica del tema es The Coca-Cola Company, cuyo objetivo simple es crear valor para sus accionistas. Y ese objetivo se basa en una premisa económica simple: el valor se crea aumentando permanentemente la utilidad económica de la compañía año tras año. Coca-Cola adoptó una herramienta simple y sencilla de utilizar con el fin de medir el desempeño financiero, llamada: Valor Económico Agregado (EVA).

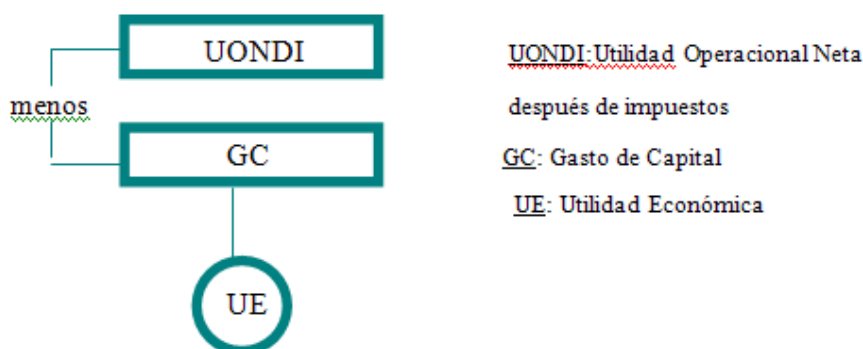
El EVA nos indica cuánto valor hemos agregado de un año a otro, reflejando así el aumento en la utilidad económica. La utilidad económica es la utilidad operacional neta después de impuestos (UONDI) de la empresa menos los gastos por capital operacional utilizado. Estos gastos representan el costo de adquirir ese capital de nuestros accionistas y/o de quienes prestan recursos. El cálculo de la utilidad económica indica si se están obteniendo retornos mayores que el costo de ese capital.

El EVA se calcula restando a la utilidad económica del año en curso, la utilidad económica del anterior, es decir, cuanto valor adicional hemos creado para nuestros accionistas durante ese año en particular. El EVA no es sólo una herramienta ideal de medición financiera, sino que también es el método más preciso para tomar las decisiones de negocios que verdaderamente generen valor económico adicional para la compañía.

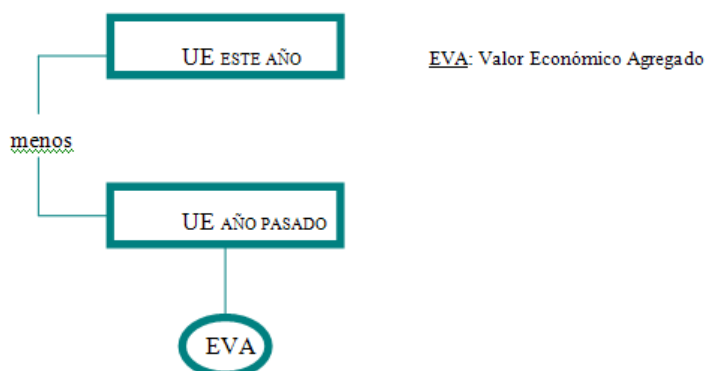
⁶³ Ohmae Kenichi, (1989), *La verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta a los clientes*, Harvard, Harvard-Deusto Business Review, 3er. Trimestre., Pág. 35.

¿Cómo funciona realmente el EVA? Se siguen cuatro pasos que se desarrollan a continuación: primero, debemos calcular la UONDI. Segundo, determinamos el gasto de capital. Para lograrlo multiplicamos el capital operacional promedio por el costo de capital de la empresa. El capital operacional es el capital de trabajo (efectivo, bienes de cambio y cuentas por cobrar menos cuentas por pagar) más los activos fijos (bienes de uso). Luego, debemos restarle a la UONDI el cargo de capital. De esta forma, obtenemos la utilidad económica.⁶⁴

Gráfico II: “Calculo del EVA”⁶⁵



Finalmente, a la utilidad económica de este año, le restamos la utilidad económica del año pasado... y el resultado será el valor económico que han generado.



¿Quién es responsable por el EVA? Cada operación de la empresa es responsable por la utilidad económica y por el EVA. Específicamente, es responsable de los dos indicadores claves del EVA: la utilidad neta y el capital operacional.

⁶⁴ Copeland, T; Koller, T; Murrin, J, (1990), *Valuation: Measuring and Managing the value of Companies*, New York: Editorial Mc Kinsey & Co, Inc., Segunda Edición, Pág. 25.

⁶⁵ Ibidem, Pág. 25.

Asimismo, prestaremos más atención al segundo indicador del EVA: el capital operacional. El capital invertido en una operación influye directamente en la utilidad económica mediante el gasto de capital. Si cada operación y cada segmento del negocio generan retornos superiores al costo de capital, la empresa aumentará permanentemente su utilidad económica y su EVA.

¿Cómo funcionará el proceso de informes? Cada año, los encargados de las operaciones de la empresa prepararán un Plan de Negocios (Plan Estratégico/Presupuestos) para los próximos tres años, que es la base para las aprobaciones del presupuesto anual. En este punto es donde se puede observar si se ha creado valor para la empresa. Mediante informes de resultados mensuales, controlamos nuestro desempeño respecto del presupuesto. A través de este proceso de informes, tanto la gerencia local como la de la Casa Matriz pueden adoptar medidas para alcanzar las metas y los objetivos de utilidad de la empresa.

En todo el proceso de información interna, se incluirán objetivos para la utilidad económica y para el EVA. En el rolling estimate mensual, se verificará el progreso de cada unidad operacional por separado, así como también el de la empresa, respecto a los objetivos para todo el año.

¿Cómo se puede influir en el EVA de una unidad operacional? Primero, invirtiendo en proyectos que generen retornos superiores al costo de capital y que sean consistentes con nuestras estrategias operativas. Segundo, aumentando la utilidad neta, de la siguiente manera:

- Aumentando tanto el volumen como los ingresos;
- Creando una mayor productividad de modo de mejorar los márgenes operacionales;
- Asegurándose de que los costos y gastos crezcan más lento que los ingresos.

Tercero, podemos reducir los costos de capital operacional tomando, entre otras, las siguientes decisiones:

- Utilizando más eficientemente el capital operacional;
- Eliminando los activos y capital de trabajo innecesarios;
- Reduciendo el capital de trabajo empleado en las operaciones, principalmente en inventarios y cuentas por cobrar;
- Eliminando los segmentos de bajo retorno del negocio.

Un ejemplo de los puntos analizados es el caso de Beverage Bottlers, donde al revisar la ubicación de sus máquinas expendedoras en el mercado, identificó 100 máquinas colocadas en lugares donde el volumen de ventas se encontraba por debajo de lo esperado, generando bajas ganancias. Estas máquinas fueron reubicadas en lugares más rentables, aumentando así la utilidad neta y reduciendo la necesidad de comprar nuevas máquinas expendedoras.

Concluyendo, es preciso utilizar estos conceptos cuando se preparen los distintos Planes de Negocios, cuando se evalúen proyectos y se tomen decisiones diarias en el manejo del negocio. Todas las acciones conjuntas garantizarán la creación de valor para nuestros accionistas en el largo plazo, así como la generación de oportunidades para cada uno de los integrantes de la firma a medida que la compañía crezca⁶⁶.

2.4 -Estimular la Formación, Liderazgo y Automejora: La Transformación Organizacional.

El desarrollo y posterior implementación de planes estratégicos en la organización y su consecuente generación de valor posibilitan, sin duda, una verdadera transformación de la gestión. Para que esta transformación sea exitosa debe acompañarse de una constante capacitación y un verdadero liderazgo. Ello abarca: a) introducción de la capacitación mediante la práctica del trabajo, b) adopción e institución del liderazgo y c) la estimulación de la educación y automejora de todos los miembros de la compañía.

a) La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción, sus procesos, circuitos hasta el cliente. La dirección debe comprender y actuar sobre aquellas situaciones, como por ejemplo, tareas rutinarias, poco innovadoras, falta de capacitación, desarrollo y perspectivas de crecimiento dentro de la compañía, que privan al trabajador de producción de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. Un claro ejemplo de esto son los gerentes japoneses, los cuales comienzan su carrera con un largo internado (de cuatro a doce años) en planta y en otras tareas dentro de la organización. Conocen las debilidades de los sistemas de producción, trabajan en compras, contabilidad, distribución, ventas.

b) La tarea de la dirección no consiste exclusivamente en supervisar, es preciso no olvidarse de la importancia que reviste el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de la mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real. Se debe neutralizar la focalización en la producción y poner en su lugar el liderazgo. Existen sugerencias tales como:

1. Eliminar las barreras que imposibilitan que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo.
2. Los líderes deben conocer el trabajo que supervisan. Deben ser capaces de informar a la alta gerencia sobre las situaciones que necesitan correcciones (defectos heredados,

⁶⁶The Coca-Cola Company,(1994), Informe Interno "Responsabilizándose por el Valor económico Agregado", Buenos Aires: Pág. 6.

máquinas sin mantenimiento, malas herramientas, definiciones confusas acerca de lo que es un trabajo aceptable, énfasis en las cifras y no en la calidad).

3. Trabajar en equipo para mejorar en forma continua.

4. Que cada gerente seleccione su personal, la forme, entrene, ayude y trabaje con ellos. Aprender acerca del trabajo de cada uno, allí es donde este esfuerzo ayuda a suavizar las relaciones adversas entre los operarios y los supervisores.

c) Lo que necesita una organización no es sólo buenos recursos humanos; necesita personal que mejore continuamente sus conocimientos y educación.

Para instaurar exitosamente esta nueva filosofía basada en el planeamiento estratégico se requiere un verdadero cambio en el paradigma por parte de la gerencia máxima. Los altos directivos no sólo deben tener en cuenta todo lo expuesto anteriormente sino también los problemas actuales de la organización. La mayoría de los sistemas de gestión están diseñados para cumplir con las necesidades básicas de la alta gerencia y de los accionistas. Nadie debería sorprenderse por esto si consideráramos la presión bajo la que se encuentran los gerentes para maximizar el capital de los accionistas. En un sistema de esta clase, las necesidades de los clientes internos respecto del tipo de información, políticas y procedimientos necesarios para que realicen su trabajo y mejoren el sistema a menudo están subordinadas a las necesidades de los clientes impuestos (gerencia máxima y accionistas).

En el nuevo paradigma, el punto principal consiste en capacitar al personal y liderarlos hacia un sistema de gestión para el cliente, tanto interno como externo. La organización en su totalidad debe comprometerse a satisfacer las necesidades de los clientes y para ello necesitan conocimientos y verdadero liderazgo, que los conduzca hacia los objetivos organizacionales. Un compromiso de esta clase no sólo asegurará los mejores ingresos para los accionistas sino también la supervivencia a largo plazo de la empresa.

Otro cambio en el paradigma radica en el modo de ver la administración de costos. El saber convencional se centraba en administrar los costos después de que el producto o servicio fuera ofrecido a los clientes. El nuevo paradigma pone énfasis en la administración de los costos en las etapas de planeamiento y desarrollo.

Otra transformación, sería la de una mayor utilización de medidas operativas de desempeño, en lugar de medidas financieras. Este paradigma apunta a dirigir las actividades y el desempeño de todo el sistema. El énfasis está puesto en mejorar el proceso y optimizar el sistema constantemente. Para su logro, se requiere cualquier criterio de desempeño operativo

que la organización quiera mejorar. Ciclos, tiempos de preparación, porcentaje de entregas puntuales, índices de retención de clientes e índices de defectos son algunos ejemplos.

Si el objetivo es instaurar la transformación en la organización, no debemos olvidarnos de un componente de cambio sumamente importante, que se encuentra presente a lo largo de todo el proceso: la **comunicación** tanto interna como externa. Dentro de la compañía, el flujo de comunicación debería darse en todos los sentidos y niveles que la componen en forma ininterrumpida, evitando distorsiones en el mensaje, barreras en el proceso y con la consecuente y verificable retroalimentación. El receptor debe estar en condiciones de entender lo que se le comunica y actuar en consecuencia siempre y cuando el mensaje sea claro. Fuera de la compañía, los empleados deben emplear a favor de la empresa la información que el entorno les brinda. Sin duda, para ello deberán conocer a fondo las características de la empresa para la que trabajan. A su vez, deben ser capaces de transmitirle al entorno con el cual interactúan las bondades de su compañía, contribuyendo de esta forma, a crear valor para esta.

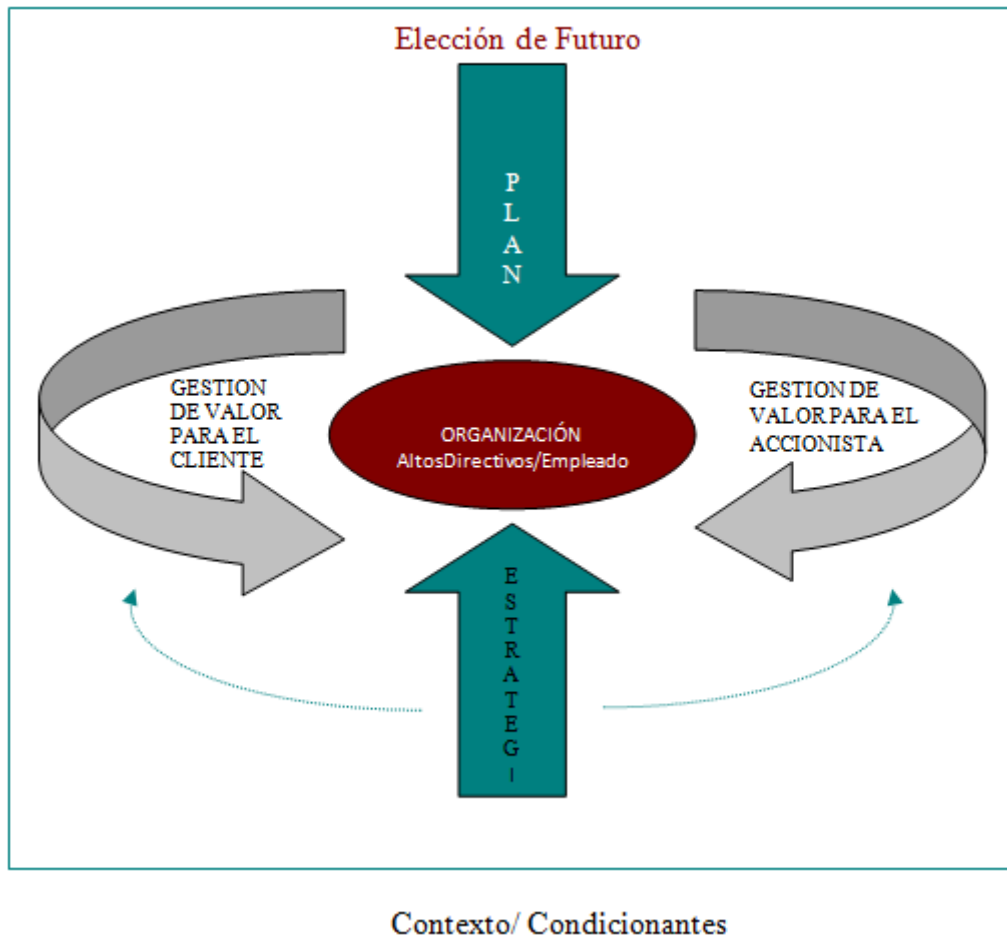
Para dar lugar a la posibilidad de un nuevo paradigma, debemos estar dispuestos a abandonar otros sistemas de creencias, en especial aquellos que en verdad apreciamos. Un sistema de creencias que “en verdad apreciamos” puede convertirse, con facilidad, en sistema de creencias rígido. Y nos damos cuenta que contamos con sistema de este tipo cuando estamos defendiéndolo todo el tiempo. Los sistemas de creencias ponen límites. Existen, por definición, cosas dentro y fuera de dicho límites.⁶⁷

El poder del descubrimiento es diferente. Cuando se descubre algo, no resulta necesario defenderlo o atacar las ideas de otros al respecto. El descubrimiento es un estado mental en el que se está abierto por naturaleza a un cambio radical de las creencias o incluso, a que desaparezcan por completo. Para alcanzarlo resulta indispensable que quienes dirigen las organizaciones de nuestro siglo sean verdaderos líderes dispuestos a formar, entrenar y capacitar a sus colaboradores para que la organización como un verdadero equipo alcance y supere los objetivos propuestos.

3- Conclusión final del trabajo

El objetivo de este trabajo de investigación consiste en relacionar los conceptos de planificación estratégica y gestión de valor para accionistas, clientes y organización (altos directivos y empleados), desarrollando como la creación de valor en una organización resulta como consecuencia de un adecuado y eficiente planeamiento estratégico. En el siguiente cuadro se plasman los conceptos anteriormente mencionados.

⁶⁷ Goleman, D, (1999), *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, Buenos Aires: Ed. B Argentina SA, Pág. 19



Las empresas enfrentan, actualmente, nuevos y variados desafíos. La creciente competencia, la desregulación de los mercados, la entrada de nuevos participantes que establecen modernas reglas de juego, todo genera, en algunos casos crisis empresariales y hace que la gestión deba ser cada día más estratégica y que el desarrollo de planes estratégicos sea imprescindible.

La competitividad no se logra solamente buscando mayores ventas y financiación o reduciendo costos, sino que exige además, reflexionar sobre qué es lo que la organización pretende ser en el futuro, cuáles son las habilidades con las que cuenta, y como debe emplear eficientemente sus recursos y definir coherentemente el camino para alcanzar los objetivos. Se requiere pensar estratégicamente y ello es necesario tanto para triunfar como para subsistir.

Lo esencial de una estrategia es poder relacionar el valor del análisis del entorno y la formulación estratégica con las condiciones del mismo. Una estrategia no es una herramienta que fija pasos y prácticas gerenciales sino que simplemente nos determina que su formulación constituye una responsabilidad de los altos directivos. El objetivo final de toda estrategia es brindar ayuda a las empresas para el incremento de su performance.

Por lo tanto, estrategia es pensar sobre lo que la organización planea realizar en el futuro y llevarlo a cabo. Consiste en: elegir el futuro, definir como se ha de llegar a él y actuar para que el futuro sea como se imaginó.

Un plan estratégico exitoso es aquel que trata de evitar el choque con la competencia centrándose en la creación de valor para el cliente. Seguir hacia delante en busca del mejor producto, en busca del cliente y sus necesidades, no sólo una mejor versión del producto del competidor.

El modelo de Management Estratégico, que posibilita organizar los componentes del proceso de planificación estratégica, consta de ciertos pasos. En primer lugar es preciso establecer la visión, misión y objetivos de la compañía, luego se debe analizar detalladamente el entorno, para posteriormente analizar las alternativas estratégicas y seleccionar la/s más adecuada/s e implementarla/s. Finalmente, es fundamental efectuar un continuo control y evaluación de las estrategias desarrolladas.

El tablero de control, en este sentido, constituye una efectiva herramienta de control que debe facilitar el monitoreo de la situación y evolución de las áreas u operaciones claves. Sus elementos se presentarán estructurados de manera que permita evaluar la situación de aquellas variables claves para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

La planificación estratégica permite en consecuencia, el desarrollo de un proceso de creación de valor constante tanto para el cliente como para el accionista. Se genera valor para el cliente cuando éste se encuentra satisfecho con los bienes y/o servicios que una empresa le proporciona y está dispuesto a pagar lo que se pide por ellos. Para el accionista, en cambio, la creación de valor consiste en proyectos con tasa de retorno mayor al costo de capital, correcto y eficiente gerenciamiento de activos, clara definición del negocio y obtención de utilidades.

Es fundamental que quienes gerencian las organizaciones de nuestro siglo que se encuentran inmersas en contextos turbulentos y altamente cambiantes y competitivos, comprendan la importancia que reviste un adecuado planeamiento estratégico que posibilite, a su vez, el aumento de valor de la compañía

Una empresa que se posiciona bien dentro de un sector y crea valor alcanza una ventaja competitiva. Pero alcanzar la ventaja competitiva es sólo la mitad de la lucha estratégica. Sostener la ventaja frente a rivales y al cambio turbulento es la otra mitad, más difícil de resolver.

Las empresas deben desarrollar entonces la adecuada planificación estratégica como una herramienta indispensable que posibilita la generación de valor para competir en dos tipos de mercados: mercado de productos y servicios y el mercado del control corporativo (creación de valor para el accionista). Tanto los directivos de las unidades de negocio como los de los niveles corporativos necesitan incluir en el desarrollo de su estrategia la necesidad de creación y dirección de valor.

En el mundo, aquellos que no comprendieron que la única razón de ser de las empresas consiste en crear valor estratégicamente tanto para sus clientes como para los sueños del capital de la compañía y ganar dinero haciéndolo, están condenadas a desaparecer.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J.(1990) , *Valuation: Measuring and Managing the value of Companies*”, New York: Editorial Mc Kinsey & Co, Inc. ,Segunda Edición,.

Deming, E.(1989), *Calidad, Productividad y Competitividad*, Madrid: Ediciones Díaz de los Santos.

Goleman, D., (1989), *La Inteligencia Emocional en la empresa*, Buenos Aires: Ediciones B Argentina.

Jarrillo, J., (1992), *Dirección Estratégica*, Madrid: Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición.

Kaplan y Norton, (1992), *The balanced Scorecard. Measures that drive performance*, New York: Ed. Mc Kinsey & Co. Inc., Segunda Edición.

Ohmae, K, (1989), *La verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta a los clientes*,), Harvard, Harvard-Deusto Business Review, Tercer Trimestre 1989.

Porter, M, (1991), *Ventaja Competitiva*, Buenos Aires: Editorial Rei Argentina S.A.

Smith, G; Arnold, D., Bizzell, B., (1991), *Business Strategy and Policy*, , Boston, Ed. Houghton Mifflin Company, Tercera Edición.

SEMINARIOS – INFORMES - ARTICULOS

Seminario de HSM (Extracto) dictado por Michael Porter, Argentina, 1995.

Instituto de Altos Estudios (IAE), Nota técnica “CONTROL ESTRATÉGICO 1:Tablero de Control”, Buenos Aires, 1992.

Price Waterhouse & Co., “Change Integration Team para Seminario HSM sobre “La implementación de un cambio integral”, 1997.

The Coca-Cola Company, Informe Interno “Responsabilizándose por el Valor Económico Agregado”, 1994.

IESE Universidad de Navarra, Nota Técnica sobre “La Creación de una Ventaja Competitiva”, Barcelona, 1998