

GERENCIA ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN ENTORNOS CAMBIANTES

STRATEGIC MANAGEMENT AS A COMPETITIVENESS FACTOR IN CHANGING ENVIRONMENTS

Carlos Humberto Díaz Ortega

Resumen: El objetivo del artículo es establecer una revisión teórica de la gerencia estratégica como herramienta de competitividad, la cual servirá para la presentación de lineamientos gerenciales que ayuden a las empresas a hacerle frente a entornos altamente cambiantes. La metodología empleada es cualitativa con revisión sobre gerencia estratégica, competitividad y entornos volátiles para luego con esa información perfilar los resultados, los cuales están basados en unos lineamientos gerenciales que se proponen como claves para la permanencia de las empresas en el mercado, a través de convertir cada oportunidad en una fortaleza. Estos lineamientos se dividen en lineamientos para revitalizar los tipos de gerencia y lineamientos para revitalizar la ejecución de estrategias. Se concluye que el proceso de implementación de los lineamientos teóricos debe estar centrado en evaluaciones de periódicas, a través del cumplimiento de un cronograma, donde se focalicen los avances, limitaciones o imposibilidades para ser puesto en práctica.

Palabras clave: Gerencia estratégica, competitividad, lineamientos.

Abstract: The objective of the article is to establish a theoretical review of the strategic management as a tool for competitiveness, which will serve for the presentation of management guidelines that help the Colombian companies to cope with environments highly changing. The methodology used is qualitative with review on strategic

management, competitiveness and volatile then environments with this information outline the results, which are based on a few management guidelines that are proposed as key for the permanence of the companies in the market, through turn every opportunity into a fortress. These guidelines are divided into guidelines for revitalizing the types of management and guidelines to revitalize the implementation of strategies. It is concluded that the process of implementation of the theoretical guidelines must be focused on evaluations of periodic, through compliance with a timetable, where progress, focus limitation or impossibilities to be put into practice.

Key words: Strategic management, competitiveness, guidelines.

INTRODUCCIÓN

Es frecuente que en nuestro mundo tan globalizado las empresas se pregunten cómo afrontar la competencia en estos escenarios tan cambiantes, y dentro de los varios elementos con los que se puede contar está una adecuada gerencia estratégica y esto es necesario ya que es necesario administrar las oportunidades que se presentan de manera de aprovecharlas a nuestro favor y no que se conviertan en amenazas. Estas épocas de crisis aseguran cada vez más la importancia de la capacidad empresarial para convertir sus recursos en fortalezas.

De igual manera es importante darles a los empresarios herramientas, no tanto teoría si no que hacer, por ello este artículo parte de una presentación teórica acerca de gerencia estrategia y competitividad y finaliza con unos lineamientos gerenciales que de ser aprovechados pueden ayudar a convertir a nuestras empresas en organizaciones sostenibles en el tiempo.

Una de estas herramientas es la gerencia estratégica, la cual puede constituirse en un plan maestro que permite a la gerencia organizar las acciones y decisiones, siendo su principal interés promocionar el desarrollo de la organización. De allí, que la formulación de acciones direcciona el establecimiento de estrategias, a objeto de facilitar la creación de escenarios organizacionales para lograr una empresa competitiva que le asegure la satisfacción de las expectativas y demandas del entorno. Es importante proyectar que para ser competitivas no solo se debe mirar hacia afuera, si no muy importante mirar hacia adentro, conocerse, saber cuáles son los factores críticos claves, los cuales pueden conducir los procesos que se desarrollan en la organización a estados poco deseados, que la estancan.

Aunado a lo anterior se puede entonces precisar como muchas organizaciones definen su estructura, pero carecen de estrategias que le permitan diferenciarse construyendo ventajas competitivas, para ello se deben saber interpretar adecuadamente los cambios en el ambiente, para adaptarse a los nuevos requerimientos, siendo verdaderos visionarios que le permitan a la organización ser cada día más competitivos.

Por otro lado, se tiene innumerables indicios de escenarios empresariales adversos en el cumplimiento de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas para impulsar a la organización; en este manejo se descuidan los recursos naturales y muchos aspectos de la vida social de sus integrantes. Muchas empresas no disponen de herramientas para valorar el cumplimiento de la estrategia, una de las razones es no cuantificar desde la formulación de metas y objetivos, en las organizaciones no se suele identificar, definir, medir, mejorar y evaluar un plan de acción que facilite el seguimiento de la gestión.

En las organizaciones no se logra una gestión estratégica exitosa, sobre todo porque se considera que el ejercicio estratégico es anual, olvidando que el éxito de la misma depende del seguimiento diario, especialmente si la estrategia está relacionada con el presupuesto y las metas en cada una de las áreas funcionales de la organización.

El panorama de dificultades en algunas empresas tienen por tanto en común las deficiencias en el desarrollo de la gerencia estratégica, con respecto a la ejecución de estrategias concerniente a la formulación de objetivos anuales, asignación de recursos, fortalecimiento de la estructura funcional y la monitoria estratégica, por cuanto adolecen de una gerencia posicionada por una visión innovadora, capaz de enfrentarse a los desafíos económicos, sociales, políticos e inclusive empresarial como también en inculcar valores de superación organizacional, con acierto y motivación para que en equipo se logre alcanzar el éxito productivo.

1.- GERENCIA ESTRATÉGICA

En opinión de Serna (2008), la gerencia estratégica es una herramienta que se aplica para generar efectos duraderos e invariables en la dirección de una empresa, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional, donde se desenvuelven. A esta afirmación, se une la postura de Córdoba (2005), quien resalta que la gerencia ha evolucionado, en un inicio el trabajador era considerado solo alguien con valor administrativo específico, de manera diferente la nueva gerencia lo ve como un recurso estratégico de tal importancia que, sin su participación, creatividad o entusiasmo, difícilmente podrían desarrollarse las otras funciones de la empresa

Por su parte Prieto (2011), define la gestión estratégica organizacional, como aquella herramienta importante para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, la razón principal es que con estos resultados se puede orientar a la alta gerencia para desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el cada vez más complejo escenario de la compañía, obteniendo como resultado la optimización de los recursos disponibles. Es por ello que el gerente debe estar en la capacidad de interpretar la información, solo de esta manera se podrán tomar las decisiones más convenientes, lo cual a su vez permitirá mantenerse y avanzar en un mercado altamente competitivo y agresivo.

De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen (1997), la cuestión fundamental en el campo de la gestión estratégica es la comprensión de la forma cómo las empresas llegan a tener estrategias actualizadas que las convierten en organizaciones de gran valor competitivo. Así, cuando se habla de gerencia estratégica, no se debe entender como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que se inicia con la aplicación de estrategias cuyo objetivo es la prosecución de resultados positivos, para a partir de allí, perfilarse con un estilo de dirección capaz de mantener a la empresa con una posición competitiva dentro de un entorno en permanente cambio.

Para David (2013), la gerencia estratégica es un arte y a la vez una ciencia que gestiona, implementa y toma decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa el logro eficiente de sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la gerencia estratégica es una amalgama entre administración, marketing, finanzas, producción, investigación y sistemas de información, que le permiten al final lograr el éxito integral de la organización.

La gerencia estratégica, según Bateman y Snell (2005), por su parte implica tomar decisiones a través de las metas y estrategias a largo plazo. Para estos autores los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa abarcando porciones importantes de la organización. En este contexto, los gerentes son responsables del desarrollo y de la ejecución de las estrategias de gerencia y su ejecución, tal como lo refiere David (2013). Entretanto, Griffin (2011, p. 237), la define como “un proceso de administración exhaustivo y continuo dirigido a elaborar e implementar estrategias eficaces”. Es decir, una forma de abordar las oportunidades y desafíos de negocios.

1.1.- TIPOS DE ESTRATEGIAS GERENCIALES

De acuerdo a Bateman y Snell (2005) hay una variabilidad de estrategias gerenciales, que obedece al análisis interno y externo o análisis de debilidades,

fortalezas, amenazas y oportunidades también conocido como: FODA, este les permite a los gerentes diseñar una serie de informes o reportes donde pueden identificar los aspectos estratégicos importantes ante los cuales se enfrenta su organización. De esto, se formulan las estrategias gerenciales que identifican el conjunto de mercados, negocios o industrias en los cuales la organización compete y la distribución de recursos entre esos negocios, elemento claves para mantenerse en el mercado. De allí que para Dess, Lumpkin y Eisner (2011) existen tres tipos de estrategias de gerencia: ingreso, genéricas y combinadas.

La primera, se refiere a la forma de avance, creando nuevas maneras de resolver problemas viejos o satisfacer las necesidades de los clientes de manera única y novedosa. La segunda, referente a la estrategia genérica se inicia con un solo modelo de negocio, regularmente se utilizan para pequeñas empresas. Y la tercera, consiste en seguir estrategias combinadas, bien sea aquellas de bajo costo, reducción de gastos, diferenciación de enfoques, flexibilidad, lo cual a menudo logran algo distinto, sin olvidar la dinámica competitiva entre las empresas que compiten por los mismos clientes, en un mercado determinado.

De similitud posición, Bateman y Snell (2005) identifican otros tipos de estrategias identificadas como: estrategias corporativas, estrategias de negocios y estrategias funcionales. Por su parte, David (2013) añade que muchas organizaciones aplican al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero esta estrategia de combinación puede ser muy riesgosa, si no se lleva de manera racional. Además, es difícil encontrar una organización con la capacidad de aplicar todas las estrategias que pudieran resultarle beneficiosas y esto es así pues las empresas tienen recursos limitados; por lo tanto, deben elegir con precisión entre diferentes alternativas para evitar el caos.

Al respecto, David (2013) resume las estrategias en cuatro (4) grandes grupos: las estrategias de integración incluyen integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal; las estrategias intensivas, éstas incluyen la penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de

productos; estrategias de diversificación, relacionadas y no relacionadas; y las estrategias defensivas, estas últimas incluyen el recorte de gasto, la desinversión y la liquidación. Para efectos de esta investigación, se identifica con las estrategias de gerencia definidas por David (2013), debido a la pertinencia en atención a la problemática y los objetivos establecidos.

1.1.1.- INTEGRACIÓN

La integración hacia adelante, hacia atrás y la horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical. Según David (2013), las estrategias de integración vertical tienen como objetivo que la empresa obtenga control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores. La integración hacia adelante, por su parte implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle. La integración hacia atrás lleva a la empresa a apropiarse de los proveedores o tener mayor control sobre ellos. Mientras, que la integración horizontal es la encargada de los competidores de la empresa para tener mayor control de ellos.

Al respecto, Dess, Lumpkin y Eisner (2011) añaden que la integración vertical es la expansión o extensión de la empresa mediante la integración de las acciones que anteceden o suceden al proceso de producción. En otras palabras, explica, que esta integración ocurre cuando una empresa se convierte en su propio proveedor o distribuidor como una medida de asegurar servicios de calidad. También estos autores señalan que esta estrategia suele aplicarse cuando una empresa tiene veinte o menos empleados, e incluye a personas que trabajan por cuenta propia, trabajadores independientes bien sea a distancia y otros profesionales que laboran desde su casa. Por consiguiente, las empresas pueden aplicar estrategias que permitan apropiarse de nuevas condiciones para incrementar la producción.

1.1.2.- INTENSIVAS

Las estrategias intensivas en opinión de David (2013) son aquellas que pueden ser usadas para desarrollar tanto productos como mercado de manera intensiva, debido a que posicionarse en el mercado requiere grandes esfuerzos por parte de la organización. Es del conocimiento de todos que estar vigentes en el mercado produce como resultado la obtención de más y mejores clientes, proveedores y socios, siendo de relevancia para esto los esfuerzos que se realicen en las estrategias de marketing.

Visto desde esta perspectiva, desarrollar productos, servicios y mercados nuevos busca como objetivo principal aumentar las ventas a través de la modificación o mejora en el funcionamiento actual de la empresa. En opinión de Dess, Lumpkin y Eisner y otros (2011), es importante para una empresa que busca crear nuevo valor innovador, contar con tres factores: unidad empresarial, recursos humanos y tecnológicos para aprovecharla y un líder o equipo emprendedor que esté dispuesto a asumir el reto.

Según los citados autores, una empresa debe incrementar sus motivaciones hacia la búsqueda de una expansión a nivel internacional, lo primero sería aumentar el tamaño de los mercados potenciales, reducir los costos o el riesgo. Sin embargo, en referencia a los riesgos potenciales de la expansión internacional se deben analizar los indicadores de riesgo e identificar los más importantes como el riesgo cambiario, político y económico del país donde se desarrolla la actividad comercial. Esto puede traer consigo grandes inversiones por lo que este tipo de estrategias las define David (2013) como intensivas.

1.1.3.- DIVERSIFICACIÓN

La estrategia diversificación es definida por Dess, Lumpkin y Eisner (2011), como aquel proceso que utilizan las empresas con el objetivo de expandir sus operaciones mediante el ingreso a nuevos negocios. Mientras David (2013) la conceptualiza como el mecanismo que le permite a la organización hacer uso de la transferencia entre empresas de todas aquellas habilidades, conocimientos tecnológicos, prácticos u otras capacidades competitivas valiosas. Luego afirma

que la estrategia de diversificación sólo llevará a cabo su objetivo cuando aporte valor para el accionista el cual se sentirá presto a invertir en esos nuevos mercados internacionales los cuales pueden representar riesgos en la inversión

De acuerdo a este último autor, la diversificación se divide en dos grandes estrategias las cuales son: relacionadas y no relacionadas. Las empresas presentan estrategias que están relacionadas cuando existen interacciones competitivamente valiosas entre las actividades implícitas en sus cadenas de valor, por otro lado, son estrategias no relacionadas aquellas que poseen cadenas de valor tan diferentes que no existe la posibilidad de alguna interacción competitivamente valiosas entre sus actividades.

Sin embargo, explica Dess, Lumpkin y Eisner (2011), que la estrategia de diversificación le permite a la empresa beneficiarse de las relaciones horizontales de sus diferentes negocios, porque aprovecha las competencias básicas y comparte actividades que le permiten beneficiarse de las economías de alcance. Esto se traduce en ahorro de costos y mayor poder de negociación dentro del mercado.

1.1.4.- DEFENSIVAS

Las estrategias defensivas, son todas aquellas acciones que se generan cuando la empresa teniendo una competencia claramente distintiva, ha fracasado consistentemente en el cumplimiento de sus objetivos y metas; además, también son usadas cuando no han podido aprovechar desde o externo las oportunidades, minimizar las amenazas y utilizar las fortalezas, así como tampoco superar las debilidades internas. Lo anterior es lo mismo que decir que los gerentes de la empresa no han logrado mejorar la rentabilidad.

En opinión de David (2013) las acciones que ejecuta la empresa se relacionan con el recorte de gastos, la desinversión y la liquidación. En lo que se refiere al recorte de gastos, en ocasiones es necesario que la organización se reestructure a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades. Por su parte la estrategia de

desinversión es utilizada por la organización con el propósito de recaudar capital que le permitan invertir en más adquisiciones o inversiones estratégicas. Un claro ejemplo de desinversión es cuando la organización se ve obligada a vender una división o parte de ella y re invertir este dinero para mantenerse en el mercado o lograr un objetivo. Por otro lado, si la organización debe vender en partes todos sus activos a su valor tangible recibe el nombre de liquidación.

En opinión de Córdoba (2005) la aplicación de estrategias defensivas busca reducir los riesgos de ser atacados por otras organizaciones. Por ende, son acciones clásicas que no pretenden lograr nuevas ventajas competitivas, sino posicionar las que ya se tienen; pues se fundamentan en tres tipos de políticas, la primera de producto, permite ocupar segmentos vacíos con nuevos productos a objeto de protegerse de nuevos competidores; la segunda de aprovisionamiento y distribución, que facilita realizar acuerdos de exclusividad con proveedores, siempre y cuando se disponga del poder de negociación; y por último, una política de precios agresivos hacia productos similares.

En el mismo orden, Serna (2008) refiere que las estrategias defensivas se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar la organización. Así, en la gerencia estratégica se han definido cinco estrategias defensivas, a saber: reducción, desinversión, liquidación, recuperación y alianzas estratégicas.

Ahora bien, siguiendo de nuevo a David (2013) las estrategias defensivas pueden ser aplicadas cuando la organización ha crecido tanto y tan rápido que necesita una importante reorganización, como también cuando alguna acción gubernamental amenaza a la empresa, o cuando ésta no logra recuperarse a pesar de implementar una estrategia de recorte de gastos y de desinversión.

1.2.- EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

La ejecución de estrategias es un proceso arduo, el cual requiere del ordenamiento de acciones para garantizar la productividad de cualquier empresa. La complejidad de este proceso viene dada porque es más sencillo planificar que

ejecutar. De tal manera, el éxito de una formulación estratégica no garantiza una implementación efectiva de la misma. Griffin (2011) señala que en el proceso de elaboración de estrategias está inmersa la parte de implementación, y para hacer esto de manera eficaz, los gerentes tienen que integrar las actividades de diferentes funciones. Por ejemplo, contabilidad y finanzas controlan el flujo de efectivo dentro de la organización y de las fuentes externas a la misma; mientras manufactura fabrica los bienes o servicios de la organización.

Por otra parte, Bateman y Snell (2005) señalan, que como todo lo que se planifica, la formulación de la estrategia adecuada no es suficiente, o lo que es lo mismo cuando se planifica la estrategia se debe de una vez garantizar que dicha planificación puede ser llevada a cabo de manera eficaz. Luego agregan que recientemente, la ejecución ha ocupado un lugar, es por ello que, para estos autores, la estrategia debe encajar de inmediato en una estructura adecuada, recursos humanos y tecnológicos, sistemas de recompensa, sistemas de información, cultura de la organización y estilo de liderazgo.

Es pertinente destacar, la coincidencia teórica que existe entre David (2013) y Bateman y Snell (2005), cuando refieren que los conceptos y herramientas de la formulación de estrategias para empresas, a pesar de ser diferentes de forma, cuando se analiza el fondo de su ejecución, no difieren en gran medida, pero si varían enormemente al considerar los distintos tipos y tamaños de organizaciones.

1.3.- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

La formulación de los objetivos anuales, es una actividad descentralizada por tanto es importante involucrar a toda la organización de manera de que se sientan no solo tomados en cuenta si no para que dichos objetivos realmente traduzcan las necesidades y el personal se sienta motivado a cumplirlos. En opinión de David (2013) la participación activa de los miembros de una empresa, se direcciona a través del establecimiento de objetivos anuales, la generación de compromisos además de la aceptación de las políticas empresariales.

Los objetivos anuales son necesarios para la ejecución de estrategias, en primer lugar, porque son la base para la asignación de recursos, la evaluación gerencial, el monitoreo de los objetivos de largo plazo o estratégicos y establecimiento de las prioridades organizacionales divisionales o departamentales. En ese sentido, Rodríguez (2005) resalta que los objetivos anuales siempre deben estar claramente comunicados y bien definidos, por cuanto suelen ser la base del éxito de la ejecución de estrategias en empresas de todo tipo y tamaño.

De acuerdo a Serna (2008), los objetivos anuales operativizan y llevan a acciones lo que son las metas a corto plazo, las cuales deben ser alcanzadas en forma progresiva. Cada objetivo lleva asociado varias actividades las cuales son dirigidas a su consecución, tales como: plazo de ejecución, responsable de dicha ejecución, recursos materiales y/o personales necesarios, presupuesto o recursos económicos y fecha de control de finalización de la actividad.

1.4.- ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La asignación de recursos está muy relacionada con el establecimiento de los objetivos anuales. Según David (2013) debe haber una concordancia entre estos objetivos y los recursos, siendo por tanto perjudicial para la administración estratégica y el éxito organizacional que los recursos se asignen de manera distinta a las prioridades que los objetivos anuales han marcado. Para Dess, Lumpkin y Eisner, (2011), todas las organizaciones tienen al menos cuatro tipos de recursos, los cuales pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos: recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. De igual manera hay que tener en cuenta que algunos elementos pueden impedir la asignación efectiva de recursos, entre ellos destacan: como la sobreprotección de los recursos, excesivo énfasis en criterios financieros a corto plazo, metas estratégicas vagas, no asumir riesgos y falta de conocimiento.

En opinión de David (2013), los gerentes suelen tener muchas más tareas que las que pueden manejar. Por ello es importante que los gerentes asignen tiempo y recursos a todas esas tareas, esto provoca que la presión se acumule. De la misma manera lo señala Francés (2006) cuando presenta como un punto central de la gerencia actual los planes de la organización los cuales deben estar perfectamente alineados con la visión de la empresa mostrando claramente el norte hacia el que se debe apuntar.

1.5.- ESTRUCTURA FUNCIONAL

David (2013) explica que los cambios realizados en la estrategia van a producir variaciones en la estructura funcional de la organización. La estructura debe diseñarse de manera congruente con las intenciones estratégicas y, por ende, con la posibilidad de aplicarlas. Es importante, por tanto, que las empresas establezcan cambios de manera periódica en su estructura funcional, de esta manera las estrategias siempre responderán de manera efectiva a lo que la organización necesita.

Por otra parte, el citado autor más la postura de Fuenmayor y Pérez (2014) aseveran que no existe una estructura organizacional óptima para un tipo de empresa o tipo de estrategia; sin embargo, las organizaciones dentro de una determinada rama tienden a organizarse de manera similar, en la mayoría de los casos la estructura funcional obedece a una planificación rigurosa. Aunque también resaltan, que, si la estructura funcional se direcciona solo con criterios punitivos, ocasiona un ambiente hostil, en el que se reducen las oportunidades de desarrollo profesional, pueden caracterizarse por una baja moral en los empleados, con alta presencia de conflictos entre el personal y las líneas de trabajo, delegación de autoridad deficiente, más una planificación inadecuada de productos y mercados.

1.6.- MONITORIA ESTRATÉGICA

Partiendo de la tesis que la monitoría estratégica comprende uno de los objetivos fundamentales de la gerencia moderna, pues fortalece la creación y el desarrollo de seguimientos racionales sobre actividades y eventos realizados. La monitoría como estrategia ayuda en el proceso de innovación por cuanto facilita una gerencia dinámica, innovadora, proactiva y anticipadora del entorno en que se desenvuelve la organización. Toda actividad productiva requiere de una monitoría permanente para la ejecución y ajustes oportunos de los proyectos, planes o programas estratégicos.

En ese sentido, Serna (2008) señala que la monitoría estratégica es un sistema de seguimiento y control, basada en índices gerenciales, para que pueda darse periódicamente la ejecución del plan y anticipar en función de éstos, los ajustes que se requiera, con el objetivo de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno. De manera similar, David (2013) afirma que la mayor parte de los gerentes están de acuerdo en que la monitoria de las estrategias que se ejecutan es esencial para el desarrollo de una organización; de allí que este principio permite alertar a los gerentes sobre problemas actuales o potenciales, antes de que una situación llegue a ser crítica.

En atención a las posiciones teóricas descritas, el monitoreo estratégico reviste gran importancia, y esto es así dado que cada día las organizaciones están inmersas en ambientes de cambio, en esta situación se hacen medulares factores tanto dentro como fuera de la organización, los cuales pueden cambiar de manera drástica y de forma muy rápida. En consecuencia, de acuerdo a Serna (2008) existen tres tipos de monitoría estratégica, a saber:

La monitoria corporativa, la cual debe es llevada a cabo por el presidente o gerente de la empresa con sus colaboradores inmediatos: vicepresidentes, subgerentes o directores de unidad que le reportan directamente. La monitoria funcional o táctica, la cal es llevada a cabo por el vicepresidente o subgerente de unidad funcional o táctica y sus inmediatos colaboradores; y la monitoria operativa realizada por el jefe de unidades operativas.

A través de estos tipos de monitoreo, la organización tiene mayores oportunidades de realizar el seguimiento a la efectiva ejecución del trabajo desarrollado, siempre centrados en las demandas organizacionales de mayor flexibilidad, innovación, creatividad e iniciativa, lo cual debe venir desde todos los actores de la gerencia. Al respecto, David (2013) agrega que la monitoria estratégica es importante para las organizaciones de todos los tamaños y tipos, y debe llevarse a cabo de manera continua, en un constante feedback y no solo cuando finaliza algún periodo específico o después de que se suscita alguna situación crítica.

Desde esta perspectiva, el monitoreo continuo es fundamental para establecer puntos de referencias del progreso, logrando que dicho monitoreo se realice de manera constante. Según Serna (2008) existen algunos requisitos para que la monitoría estratégica logre sus objetivos, entre ellos destaca

- Se realiza con la participación de todos los actores no siendo delegable.
- Requiere que se haga una planificación rigurosa tomando en cuenta el establecimiento de documentos de análisis, que permitan un análisis profundo de las circunstancias para en función de ellas realizar decisiones estratégicas.
- Las sesiones estratégicas de monitoria deben realizarse por lo menos cada cuatro meses con por lo menos tres sesiones al año. Señalando de manera anticipada las fechas con el objetivo de que todos los participantes se organicen para garantizar que las reuniones se lleven a cabo según lo planificado de manera estricta.
- El análisis de monitoria debe efectuarse con sustentación, la cual está representada a través de los hechos y datos sobre las diferentes áreas del plan, sus procesos y limitaciones.
- Debe sustentarse sobre la disciplina y persistencia. Una de las amenazas más protuberantes contra la gerencia estratégica es el hecho

de que los procesos se comiencen y no se terminen o se cambien sin antes finalizar para probar su efectividad para la toma de decisiones y esto debe ser evitado a toda costa

Desde esta visión, la monitoría estratégica cumple su propósito cuando forma parte de la personalidad de la organización, es decir, cuando logra permear a toda la cultura. Por ende, la monitoria estratégica debe, entonces, según refuerza Rincón (2013) convertirse en un proceso sistemático, que forme parte de la cotidianidad, previamente planificado y consensuado hasta convertirla en un hábito de la organización.

La monitoría estratégica facilita la creación de una cultura innovadora, donde el compromiso y disciplina de cada nivel gerencial, hace de ello un evento transcendental. Puede no solo mantener el feedback de manera continua, sino también reformular las estrategias que requieran según los resultados y además convertirse en una exigencia ante los cambios del entorno. Por ende, la revisión periódica de logros y limitaciones se convierte en la gerencia moderna en una especie de punta de lanza, al permitir en forma continua y periódica realizar los cambios y ajustes, así como tomar las decisiones gerenciales que corresponda. De este modo, la monitoria estratégica debe realizarse en forma continuada, con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y anticipada.

Los argumentos presentados hasta aquí se deben relacionar con lo que señalan Dolan y García (2005), cuando hablan de la conciencia crítica, la cual se asocia con procesos básicos que permiten analizar argumentos y generar perspicacia en unos significados e interpretaciones particulares, desarrollando modelos de razonamiento coherentes que permiten entender suposiciones y prejuicios las cuales describen posiciones particulares; logrando un estilo creíble, conciso y conveniente de presentación, forma o argumento. Esto es válido cuando se quiere que la gestión estratégica sea asumida por todos los gerentes de Colombia como una de las herramientas para lograr competir en un mercado cada vez más inestable.

2.- COMPETITIVIDAD

En esta área de la competitividad en el entorno colombiano a partir del año 1990 aparecen, algunos cambios altamente significativos, entre los cuales destacan:

- Una nueva carta constitucional en la que se toma como punto importante el control ambiental, ello permite la transformación de las instituciones
- La apertura económica la cual ha ido generando nuevas condiciones de competencia y eficiencia
- Los diferentes procesos internacionales de integración económica
- La invitación que se ha hecho hacia consumos en equilibrio con el medio ambiente, lo que ha provocado un aumento de la conciencia ambiental.
- El desarrollo cada vez mayor de otras alternativas de energía
- El mejoramiento de las telecomunicaciones (teléfono celular, redes - Internet-teleconferencias, entre otros)
- La privatización de las empresas del estado (criterio de la subsidiaridad);
- La reforma laboral que ha permitido diseñar otras maneras de gestionar el talento humano, lo que ha mejorado y transformado lo que se refiere a las cargas prestacionales aumentando la motivación y el ahora llamado salario emocional
- La reforma al sistema de la seguridad social el cual ya no es un tema solo del Estado si no también del sector privado.

Como lo indica Camacho (2006), lo anterior lleva a reflexionar que el mundo hoy no puede considerarse de una manera simple y unitaria. Las condiciones actuales, llevan un ritmo acelerado de cambio, esto determina la selección de prioridades y por tanto a que la gerencia de la organización se mantenga en una utilización consciente de los recursos. Por tanto, las organizaciones empresariales deben asumir estos escenarios acelerados, dinámicos y cambiantes para lograr sobrevivir y enfrentar un entorno complejo, para lo cual se hace indispensable que la alta gerencia tenga que maniobrar bajo este nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar las ventajas competitivas. El gerente o líder de la organización, no puede ser ajeno a la realidad del país, y sí tiene

visión estratégica, deberá asumir un liderazgo hacia la transformación política, económica y social de la nación para, como consecuencia secundaria, obtener más oportunidades y fortalezas para su negocio.

Para convertir la gestión estratégica en herramienta competitiva, la organización según Menguzzato (1991), deberá realizar:

Análisis de situación interna: En este análisis entra como prioridad el recurso humano el cual debe ser valorado en su diversidad tanto de estilos para dirigir como de formas de realizar los procesos, dar solución a los conflictos, desarrollar la cultura organizacional respetando cada subcultura, de igual manera es fundamental establecer sistemas de motivación y refuerzos al logro, manteniendo formas abiertas y eficaces de comunicación. Este análisis se hace a través de dos vertientes el enfoque de recursos, el cual contempla los recursos comerciales, técnicos, financieros entre otros y el otro enfoque el cual se basa en todas aquellas actividades que generan valor como son la logística de entrada, la calidad de las operaciones, el mercadeo, las ventas en especial con el servicio postventa y en general todo lo que es la infraestructura.

Por otro lado, está el Análisis de la posición competitiva general. En este caso lo que se busca es comparar la organización con respecto a sus competidores en los factores que determinan el éxito en el sector, considerando que ésta es la vía más idónea para desarrollar ventajas competitivas argumentativas.

Luego se tiene lo que corresponde a Examinar el Entorno: Para ello lo central es tomar la teoría de sistemas como vehículo para conocer como se relaciona la empresa con su entorno, para esto se deben analizar os diferentes sectores de forma individual con esta información se realizan los cruces de los impactos que cada sector genera para por último a través de la gerencia proyectiva diseñar los diferentes escenarios dependiendo de la potencialidad que se vea en cada escenario de impacto.

Hacer Predicciones: Aquí se analizan los datos del punto anterior, añadiéndose los factores internos, Se proyectan los posibles eventos futuros sobre la posibilidad de ocurrencia de cada entorno. Para esto se toman en cuenta el talento humano, los ingresos las estimaciones de gastos, los requerimientos de capital, entre otros. Esta posibilidad de hacer predicciones lo más exactas posibles permiten tener ventajas sobre los competidores. El objetivo de estas predicciones es ver tendencias, patrones que permitan reconocer recesiones o caídas del mercado y desarrollar estrategias para cada caso.

Analizar Oportunidades y Riesgos: Lo anterior permite a las organizaciones una base de datos con los cuales los gerentes puedan estudiar los riesgos, puesto que un mismo ambiente puede presentar oportunidades, pero también posibles riesgos para ello se fijan alternativas que pueden explotar las situaciones cambiando o consolidando para poder fortalecerse.

Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas: Una vez identificada una oportunidad o amenaza, la gerencia debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación.

Seleccionar una Estrategia: Una vez que se identifican las estrategias posibles se utiliza un modelo de Toma de Decisiones para escoger la alternativa más conveniente, la cual sea congruente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con las capacidades, de la organización.

Instrumentar la Estrategia. Este es el último paso, y puede ser el más importante, y es la que tiene que ver con hacer operativa la estrategia seleccionada, por lo que la gerencia debe ser capaz de realizar programas, presupuestos y planes operativos a corto y mediano plazo, para todo ello debe haber un cambio en las políticas organizacionales que permitan que haya una integración total de los miembros de la organización de manera espontanea

Por tanto, el éxito está en las manos de la gerencia estratégica, no es el hecho mismo de querer crecer, de ser más eficaz o eficiente, o simplemente más

efectivos, sino de llegar a ello a través de un proceso creativo y de convencimiento, no es algo impulsivo o de “moda” es necesario un buen diagnóstico que conduzca a conocer a la organización por dentro y los puntos de convergencia con la exigencias del entorno de la organización, para crear de manera planificada como mantenerse y ser mejor que los competidores.

Por último, cabe señalar lo expuesto por Thompson y Strickland (1995), cuando señalo que los procesos estratégicos imponen a la gerencia la ejecución de cinco tareas:

-La primera debe ser escoger en forma consciente en que negocios se quiere estar, éste debe estar en relación directa con la visión estratégica de hacia dónde debe ser conducida la empresa. Es importante en función de lo anterior infundir un sentido de propósito, planificando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión clara a conseguir que pueda permear la cultura organizacional.

-Hacer operativas la visión y la misión a través de objetivos medibles y estableciendo metas de desempeño. La visión como se sabe, es la proyección hacia el futuro de qué tipo de organización aspiran a construir sus directivos y trabajadores. La misión es la razón de ser, el por qué y para quién existe la organización.

-Moldear la estrategia para el logro de los resultados deseados. La estrategia es moldeada porque es un proceso que requiere volver una y otra vez a analizar y evaluar varias alternativas tomando como referencia la opinión de todos los departamentos lo cual representaría la voz de todos los actores de la organización.

-Para lograr armonía entre la planificación y la ejecución, se deben hacer pruebas de factibilidad, de consistencia, de concordancia y de superioridad

-Implantar eficaz y eficientemente la estrategia seleccionada.

-Por último, es muy importante valorar el desempeño, revisando los nuevos desarrollos e iniciando ajustes correctivos en la dirección a largo plazo, en los objetivos, la estrategia o la implantación, a la luz de la experiencia, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas o las nuevas oportunidades

3.- METODOLOGÍA

Metodológicamente, se desarrolló bajo los postulados de una investigación cualitativa, entendida desde la postura de Strauss y Corbin (2002), como un proceso sistemático, donde los hallazgos de la investigación no se encuentran por medio de la aplicación de métodos cuantitativos, pues el investigador procede a obtener los datos a través de fuentes diversas como la revisión de documentos, realizando una interpretación y organización a través de la conceptualización para luego realizar una reducción de datos.

4.- RESULTADOS

En función de los planteamientos anteriores y de lo que ha sido la realidad de nuestras empresas antes los entornos cambiantes, se proponen los siguientes lineamientos gerenciales:

4.1.- Lineamiento para revitalizar los tipos de gerencia:

Para el logro de este lineamiento se proponen entre otras estrategias, las siguientes:

- Generar un manejo más racional de las estrategias de integración, las intensivas y las de diversificación que permita la apertura de nuevos espacios de mercadeo; además, se puedan concretar relaciones y alianzas estratégicas adecuadas para diseñar y mantener un sistema de acuerdos entre las distintas partes, tal es el caso de clientes con la empresa.

- Crear líneas de trabajo prioritarias sobre las cuales se deben estructurar los criterios que direccionen los tipos de gerencia que decidan aplicar.
- Revitalizar la trascendencia de la aplicabilidad de las estrategias de diversificación, intensivas, de integración e inclusive las defensivas, para unificar criterios sobre su gestión con el propósito de garantizar que gerentes y administradores puedan realizar su trabajo con mayor seguridad laboral, legal y organizacional.

4.2.- Lineamiento para revitalizar la ejecución de estrategias

Entre las estrategias que pueden llevarse a cabo, están las siguientes:

- Llevar un control sobre aquellos aspectos relacionados con la formulación de objetivos anuales que puedan estar presentando fallas en aplicabilidad, con el objeto de elaborar una guía que permita corregir errores.
- Establecer un cronograma de trabajo para realizar las tareas; especificar las metas que se desean alcanzar en términos concretos, cualitativos o cuantitativos; especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos, necesarios, a través de reuniones permanentes para la unificación de criterios.
- Crear líneas de acciones prioritarias sobre las cuales se deben estructurar los criterios que direccionen la gerencia, relacionados con el manejo estratégico de los inventarios, costos y tácticas de negociación, con el propósito de mejorar las relaciones comerciales y/o la producción.
- Potenciar el trabajo de los miembros de las empresas con el fin de generar confianza y respeto por las responsabilidades propias de cada uno, mediante la conformación de un equipo líder con preparación específica en el área de asignación de recursos, a fin de adecuarlos en atención a la formulación de objetivos anuales.
- Realizar un monitoreo estratégico sobre los recursos humanos y materiales, tanto los disponibles como los requeridos para que la gestión se desarrolle eficazmente.

5.- CONCLUSIONES

Hoy más que nunca, las empresas tienen que comprender que la gestión estratégica, no debe ser una actividad aislada realizada solo de forma anual; muy por el contrario deben convertirla en un ejercicio de periodicidad diaria, poniendo en marcha innovaciones estratégicas, representadas en métodos, técnicas e instrumentos; que mantengan una especie de feedback entre todas las áreas operativas de manera de lograr un mejor y mayor impacto en la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad, convirtiéndose en un sello que impregne toda la

cultura organizacional, con la finalidad de que sea sostenible en el tiempo y arroje altos índices de perdurabilidad dentro de la comunidad como referente de éxito organizacional.

6 - REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bateman y Snell (2005). Administración. (Sexta edición). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A

Camacho, M. (2006). El enfoque humanista en la gerencia. Barinas, Venezuela: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora.

Córdoba, A. (2005). El reto de la gestión empresarial. Madrid: ediciones Deusto.

David, F. (2013). Administración Estratégica. Décimocuarta edición. México: Prentice Hall.

Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2011). Administración Estratégica. Octava Edición. México: McGrawHill.

Dolan, y García, (2005). Conciencia Crítica. Universidad Complutense de Madrid.

Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. Pearson Educación de México.

Fuenmayor y Pérez (2014). ¿Como ayuda la planeación estratégica y la gerencia tecnológica en el desarrollo económico de un país? Revista Coeptum de la Universidad Privada Dr. Doctor Rafael Beloso Chacín.

Griffin, R. (2011). Administración. México: CengageLearning. Editores, S.A.

Menguzzato, M. y Renau, J (1991). La dirección estratégica de la empresa, España: Ariel.

Carlos Humberto Díaz Ortega

Prieto Herrera, Jorge Eliécer (2011). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. 3ª ed. Bogotá: Editorial Eco Ediciones

Rincón (2013). Gerencia estratégica como acción potenciadora de la calidad del servicio en organizaciones viales. Trabajo de Grado. (Maestría Gerencia Empresarial) Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo

Rodríguez, J. (2005). Concepto de Coordinación en la Organización. La Coordinación. Colombia: La Praxis

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gerencia. (Décima edición). Bogotá, Colombia: 3R editores.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colombia: Universidad de Antioquia.

Teece D., Pisano, G., Schuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. Strategic. Management Journal, Vol. 18 (7), 509-533

Thompson, A y Strickland, A (2009). Administración estratégica. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana ISBN 0201601079.