

BOLETÍN CUATRIMESTRAL, Agosto 2010
“ECONOMÍA Y GERENCIA EN CUBA: AVANCES DE INVESTIGACIÓN”

**Fuerzas favorables y restrictivas a la Dirección Estratégica de la empresa:
un acercamiento inicial.**

Lic. Dayrelis Ojeda Suris

dayrelis@uh.cu

Dr. Humberto Blanco Rosales

hblanco@uh.cu

***CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA CUBANA
UNIVERSIDAD DE LA HABANA***

Ave. 41 y 9na No. 707, Miramar, Playa, C. Habana. Teléfonos 202-1391, 209-0563 Fax: 204-0987
Sitio web: [http://www.ceec.uh.cu/](http://www.ceec.uh.cu)

Fuerzas favorables y restrictivas a la Dirección Estratégica de la empresa: un acercamiento inicial.

Dayrelis Ojeda Suris

Humberto Blanco Rosales

Como es reconocido, cada día el entorno se vuelve más turbulento, lo que lleva a las organizaciones a aprender a vivir en el cambio, con un sentido de orientación hacia sus clientes y necesidades actuales y futuras. Para esto, las organizaciones deben actuar de manera estratégica, avizorando el porvenir en medio del presente, compartir entre sus integrantes un estado deseado, trazar los caminos y opciones para lograrlo y configurar sus sistemas, cultura y personal para implementar las decisiones correspondientes.

De ahí la importancia de que las organizaciones apliquen consecuentemente un enfoque estratégico en su dirección, tomando y poniendo en práctica con efectividad decisiones que contribuyan a su desarrollo sostenible.

La Dirección Estratégica es un proceso continuo de toma y puesta en práctica de decisiones estratégicas, entre cuyas características más importantes están el movilizar y comprometer importantes recursos de la organización, que los efectos de estas decisiones no se ven de inmediato y los cambios que provocan son difíciles de revertir en el corto plazo. Por otra parte, involucran a toda la organización señalando el camino a seguir para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso estratégico es un proceso analítico y a la vez creativo, donde es necesario estudiar el presente y el pasado para obtener experiencias, no para extrapolarlo mecánicamente, analizando las señales del entorno (amenazas y oportunidades) y las fortalezas y debilidades de la empresa, utilizando esas fortalezas para aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas, además de trabajar en las debilidades de la entidad para eliminarlas y convertirlas en fortalezas futuras.

En el presente trabajo se muestra el resultado de un taller sobre Dirección Estratégica realizado con la participación activa de 20 directivos empresariales cubanos, todos de la segunda edición de la Maestría en Procesos Gerenciales que imparte el CEEC. Dicho taller forma parte de la etapa exploratoria de un proyecto de investigación sobre las estrategias empresariales en Cuba.

Para ello se aplicó un cuestionario individual y un trabajo grupal mediante un campo de fuerza con el objetivo de conocer cuáles serían las fuerzas facilitadoras y restrictivas para la aplicación de este enfoque de dirección, así como valoraciones sobre otros aspectos de los procesos de dirección estratégica en la empresa.

El Campo de Fuerza es un instrumento utilizado ante la existencia de un problema para obtener una solución a partir de una condición deseada. El mismo identifica aquellas fuerzas que ayudan o impiden cerrar la brecha que existe entre dónde la organización se encuentra ahora y dónde quiere estar a futuro, y a partir de ahí se buscan soluciones potenciales.

Esas soluciones pasan por reducir o revertir de signo las fuerzas restrictivas y aumentar el peso de las fuerzas facilitadoras para lograr un saldo favorable al cambio, para lo cual se deben trazar y poner en práctica las acciones que contribuyan a ese propósito.

Utilizando esta herramienta se obtuvo la información sobre las fuerzas que en opinión de los participantes, facilitan y restringen la Dirección Estratégica en la actividad empresarial cubana, las que se han agrupado en diferentes temas para una mejor comprensión.

Para la aplicación del campo de Fuerza, el grupo fue dividido en cuatro subgrupos de trabajo que acometieron por separado los cuatro tipos de fuerzas a determinar: restrictivas y facilitadoras, tanto de carácter externo como interno.

A continuación se muestra el resultado:

Condición Deseada: La Dirección Estratégica en la empresa cubana contribuye a su efectividad

Internas	Externas.
Fuerzas Facilitadoras (25)	
<p><i>Recursos Humanos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado. • Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. • Integración con Centros de Educación Superior. <p><i>Procesos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo del enfoque por procesos. • Estructuras Organizativas. • Proceso de planificación interna de la empresa. • Mecanismos de creación de Sistemas de Calidad. <p><i>Tecnología.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las TIC. • Uso de nuevas tecnologías. <p><i>Perfeccionamiento Empresarial.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del perfeccionamiento empresarial. • El empleo del sistema de Control Interno. • Dirección por objetivos. • Contabilidad confiable. 	<p><i>Políticas y legislaciones.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema sociopolítico. • Conocimiento del marco regulatorio. • Políticas arancelarias. • Liderazgo de la máxima dirección del país. <ul style="list-style-type: none"> • Política actual del país hacia la Dirección Estratégica y la institucionalización. <p><i>Mercado.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado cautivo, muchas empresas son únicas, lo que lleva a una alta demanda de sus productos. • Alianzas estratégicas regionales. (ALBA). • Ferias, eventos y exposiciones. • Conocimiento del mercado donde se desarrolla la empresa. • Desarrollo de sectores emergentes de la economía. • Crecimiento del mercado con la introducción de nuevas tecnologías. • Existencia en el país de Consultorías y Centros de Educación Superior actualizados en Dirección estratégica.

Fuerzas Restrictivas (33)

<p><i>Finanzas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala administración de los recursos financieros de la empresa. • La no óptima rentabilidad económica, es decir de los activos de la empresa. • No autonomía financiera. • Ineficiencia. • Limitación de recursos materiales, equipos y medios de transporte. <p><i>Estrategia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala implementación de las estrategias. • Carecer de Estrategias Funcionales o falta de sinergia entre ellas. • Operatividad de la empresa. • El no aprovechamiento de las competencias. <p><i>Procesos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa. • No puesta en práctica del enfoque por procesos de la empresa. <p><i>Tecnología.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías atrasadas <p><i>Comercial.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de profesionalidad en la gestión comercial. <p><i>Logística.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones organizativas en el proceso logístico. <p><i>Cultura y Cambio Organizacional.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional y estilos de liderazgo empresarial. 	<p><i>Finanzas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de liquidez financiera del país. • Tipo de cambio actual (1cuc=1usd) • Crisis económica. • Cadena de impagos. <p><i>Políticas y legislaciones.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Demasiada centralización de la economía (limita la autonomía de la empresa). • Bloqueo y políticas de inversiones extranjeras en el país. • Regulaciones (políticas) internacionales. • Marco regulatorio y legal. <p><i>Mercado.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distorsión del mercado. • Poco conocimiento del mercado donde se trabaja. • Baja oferta del mercado interno que permita la sustitución de importaciones. • Incertidumbre del entorno. • Nuevos participantes potenciales. <p><i>Medio Ambiente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto del cambio climático. <p><i>Tecnología.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a canales de información. • Acceso a Tecnología.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio. <p><i>Motivación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de incentivo salarial y estimulación. 	
--	--

De acuerdo con los resultados, los participantes perciben que en la actualidad hay un predominio cuantitativo de las fuerzas restrictivas (33 en total, de ellas 17 externas) sobre las facilitadoras (25 en total, de ellas 13 externas). Al validar los resultados a nivel de plenaria, consideraron que las fuerzas de mayor incidencia eran las siguientes:

Fuerzas Facilitadoras Internas:

- Personal calificado
- Perfeccionamiento Empresarial

Fuerzas Facilitadoras Externas:

- Mercado Cautivo. Muchas empresas son únicas, lo que lleva a una alta demanda de sus productos
- Alianzas estratégicas regionales (ALBA).
- Existencia en el país de entidades Consultoras y Centros Educativos actualizados en Dirección Estratégica.

Fuerzas Restrictivas Internas:

- Falta de incentivo salarial y estimulación.
- Mala implementación de la estrategia.
- Mala administración de los recursos financieros de la empresa
- Estructura organizativa

Fuerzas Restrictivas Externas:

- Demasiada centralización de la economía que limita la autonomía de la empresa
- Crisis económica
- Marco regulatorio y legal

En este sentido hay un dato curioso, la Estructura Organizativa aparece como Fuerza Facilitadora y Restrictiva, repitiéndose más en esta última. Según los participantes, ella aparece en las dos posiciones porque puede facilitar el diseño e implementación de la Estrategia si es una Estructura Organizativa que facilita el cumplimiento de los objetivos de la organización, que no crea trabas en su funcionamiento y que es flexible.

Pero también es una Fuerza Restrictiva si es una Estructura demasiado "pesada" que retarda las decisiones y su puesta en práctica, entorpece la comunicación y hace lenta en demasía la interacción entre los eslabones organizacionales, dificultando la fluidez y eficiencia de sus procesos sustantivos.

También se aplicó un cuestionario a estos mismos dirigentes sobre Dirección Estratégica, utilizando la conocida escala de Likert (Totalmente de acuerdo (TA), de acuerdo (A), inseguro (I), en desacuerdo (D), y totalmente en desacuerdo (TD)). Se consideran como opiniones favorables solamente las respuestas que expresaban acuerdo mayoritario o total con la afirmación. Los resultados se muestran a continuación

Al preguntar si el plan estratégico era una guía fundamental para dirigir la empresa el 100% de los resultados fueron favorables.

Al indagar sobre aquellas características que se percibían como distintivas de las empresas participantes, se obtuvo la siguiente información:

Preguntas	TA	A	I	D	TD	Total
Capacidad Innovadora	1	9	1	7	1	19
Eficiencia en las actividades primarias.	4	11	2	3	0	20
La Calidad de sus productos y servicios.	6	8	4	2	0	20
Su Capacidad de respuesta al cliente	5	9	4	2	0	20

Se aprecia en esta tabla que en todos los casos predominó una visión muy positiva de las empresas participantes, en tanto proclaman la existencia de una o más cualidades distintivas, lo cual, de acuerdo con las características propias que deben reunir dichas cualidades (ser raras, difíciles de imitar y muy significativas para los resultados de la empresa) requiere de una mayor profundización y validación.

También se indagó entre los participantes acerca de algunas características relativas al “deber ser” del proceso de elaboración del plan estratégico. En primer lugar, se indagó acerca de la presencia o no de los componentes básicos del diagnóstico estratégico previo a la adopción de estrategias, y también sobre quiénes se involucraban directamente en dicho proceso. Los resultados fueron los siguientes:

Preguntas	T A	A	I	D	TD	Tota I
El estudio del entorno general de la empresa y su sector de negocios	5	13	1	1	0	20
El estudio de sus capacidades y recursos internos	6	10	2	2	0	20
La implicación del equipo directivo y de otros participantes clave	3	13	2	2	0	20

También se quiso conocer la opinión de los participantes acerca del grado de influencia que había tenido su nivel superior de dirección en la determinación del plan estratégico de sus respectivas empresas, : lo cual se resume en la siguiente tabla:

Preguntas.	T A	A	I	D	TD	Total
Cumplir las directivas de su organismo superior	3	4	4	9	0	20
Una conciliación entre directivas del organismo superior	3	14	1	2	0	20

y proyecciones propias de la empresa						
Las proyecciones propias de la empresa	4	5	6	5	0	20

Al preguntar, finalmente, si la implementación del plan estratégico había influido favorablemente en la efectividad de la empresa, el 73.7% de las respuestas fueron satisfactorias.

Consideraciones Finales:

El intercambio de opiniones y la aplicación y procesamiento de los instrumentos correspondientes arrojó que aunque todos los participantes reconocieron el significado de la Dirección Estratégica y que el plan estratégico es una guía fundamental para dirigir la empresa, a su vez perciben un desbalance cuantitativo a favor de las fuerzas restrictivas, tanto internas como externas, que limitan la aplicación efectiva de este enfoque.

Al caracterizar las principales fuerzas restrictivas, se aprecia una combinación de factores que van desde el marco regulatorio y nivel de centralización para la actuación de la empresa y la influencia desfavorable de la situación internacional, hasta problemas de motivación y estimulación de la fuerza de trabajo y mala administración de los recursos.

A pesar del reconocimiento ya mencionado sobre el papel del plan estratégico, cerca de un 26% de los participantes no apreció que dicho plan contribuyese realmente a elevar la efectividad empresarial. Esto sugiere como posibles factores causales a investigar fallas en la implementación, cambios de fondo en los planes originales, o que ese papel protagónico todavía no es realmente cierto en la práctica de estas empresas

También se denota una comprensión mayoritaria en los participantes acerca de la importancia del estudio simultáneo y complementario del entorno y de la situación de la empresa, así como de la implicación del personal en los procesos estratégicos,

A diferencia de lo que usualmente suele ser una insatisfacción sobre el papel del organismo superior de dirección en las decisiones acerca de los planes, los directivos participantes expresaron, en una proporción cercana al 80 %, que su plan estratégico había resultado de una conciliación entre directivas de sus respectivos organismos y proyecciones propias de la empresa.

La aplicación de las técnicas descritas permitió obtener algunas valoraciones preliminares sobre la Dirección Estratégica empresarial en Cuba que pueden servir de base para una profundización más a fondo sobre aquellos factores que desde el punto de vista estratégico son percibidos como distintivos de las empresas, y sobre el balance de las fuerzas restrictivas y facilitadoras para el uso de este enfoque de dirección.

En este sentido, resultaría conveniente aumentar el número y procedencia sectorial de los empresarios participantes, así como una retroalimentación más extensa de los resultados de la aplicación de ambas técnicas, sin descartar, al menos en el caso del cuestionario, la inclusión de otros temas y mayor precisión de los ya incluidos.

Bibliografía.

- Blanco H: Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas, La Habana, Cuba, 2000
- Colectivo de autores : Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores, 2da edición, MES, La Habana, 2007
- Materiales bibliográficos de apoyo a la materia Dirección Estratégica, Maestría del CEEC, 2009