

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO EN LAS TIC

ADRIANA AGUILERA CASTRO

Magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Colombia.
Profesora Auxiliar Tiempo Completo, Facultad de Ciencias de la Administración,
Universidad del Valle, Colombia.

Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, Categoría A Colciencias.
Dirigir correspondencia a: Universidad del Valle – Sede San Fernando, Calle 4B No. 36 – 00, Edificio
124 Oficina 3001, Cali, Colombia.
adcastro@univalle.edu.co

SANDRA CRISTINA RIASCOS ERAZO

Doctora en Ingeniería Informática, Universidad Carlos III de Madrid, España.
Profesora Auxiliar Tiempo Completo, Facultad de Ciencias de la Administración,
Universidad del Valle, Colombia.

Miembro del Grupo de Investigación Gestión y Evaluación de Proyectos, Programas y Políticas,
Categoría B Colciencias.
Dirigir correspondencia a: Universidad del Valle – Sede San Fernando, Calle 4B No. 36 – 00,
Edificio 124 Oficina 3001, Cali, Colombia.
sriascose@univalle.edu.co

Fecha de recepción: 04-09-2008

Fecha de corrección: 27-10-2008

Fecha de aceptación: 20-04-2009

RESUMEN

La dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. Además de lo anterior, debe tener en cuenta a la empresa como totalidad y sus relaciones con el entorno, en este sentido, el apoyo en las tecnologías de la información y las comunicaciones es de vital importancia. El objetivo de esta investigación y el principal resultado esperado es identificar las herramientas TIC que apoyen el proceso de direccionamiento estratégico; para lo cual la

metodología responde a los criterios de una investigación básica, como un primer acercamiento teórico.

PALABRAS CLAVE

Análisis estratégico, formulación estratégica, implantación estratégica, TIC, sistemas de información.

Clasificación JEL: M15

ABSTRACT

Strategic direction supported on the ICT

The strategic direction should be a continuous process that supports the long-term goals mapped out within companies. This process involves the implementation of a strategic plan

that is recognized, understood and accepted by the staff responsible for its implementation. In addition, this plan should take into account the company as a whole and its relationship with the environment; in this regard, information technologies and communications are highly important. The objective of this research and the main expected result is to

identify the ICT tools that support the strategic management process; in this sense the methodology meets the criteria for basic research as a first theoretical approach.

KEYWORDS

Strategic analysis, strategy formulation, strategic implants, ICT, information systems.

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos principales de la orientación estratégica, dentro de las empresas, es lograr una adecuada estructuración entre el presente y el futuro de las mismas. Tanto así que Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa.

La principal preocupación de la alta gerencia —quienes se encargan de ejecutar la dirección estratégica—, está orientada a encontrar las herramientas que le permitan realizar su trabajo de la mejor manera. En este sentido, los avances tecnológicos y especialmente los enmarcados en el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), han brindado diversas herramientas, entre las que se encuentran los sistemas de información integrados, la minería de datos y los sistemas inteligentes. De esta manera, no se puede desconocer su importancia a la hora de definir el direccionamiento futuro de las organizaciones. Por lo anterior, el propósito de esta investigación es identificar las herramientas de TIC que puedan ser usadas en el proceso de direccionamiento estratégico para, de esta forma, apoyar a las organizaciones en su proceso de desarrollo.

I. METODOLOGÍA

La identificación de las herramientas TIC susceptibles de apoyar la aplicación efectiva del direccionamiento

estratégico responde a los criterios de una investigación básica o pura, como un primer acercamiento teórico. Esta investigación se desarrolló en cuatro fases, en las cuales se realizaron las siguientes actividades:

Fase I. Conceptualización. Se consideró el marco conceptual del direccionamiento estratégico identificando investigadores reconocidos en este campo del saber como Ansoff, Dess y Lumpkin, Goodstein, Nolan y Pfeiffer, Johnson y Scholes, Hill y Jones, entre los más importantes.

Fase II. Análisis del Direccionamiento Estratégico. Siguiendo con las características que enmarcan la metodología de una investigación documental, se determinaron las actividades que se realizan en cada una de las fases del direccionamiento estratégico y que son susceptibles de ser apoyadas con herramientas TIC; esta actividad se efectuó soportada en el análisis de documentos. Aquí se explica en forma detallada cada fase del direccionamiento estratégico y sus participantes.

Fase III. Análisis de herramientas TIC. Una vez identificadas las actividades factibles de ser apoyadas por herramientas TIC, se hizo una búsqueda del software que se puede utilizar para cada actividad, considerando variables como su popularidad, facilidad de utilización y adquisición (propietario o libre), principalmente.

Fase IV. Socialización de resultados. Finalmente, se socializó el análisis efectuado con docentes y personas expertas en los dos ejes temáticos: Direccionamiento Estratégico y Tecnologías de Información y

Comunicación (TIC), con el propósito de identificar debilidades y fortalezas del estudio realizado y subsanar las deficiencias para presentar los resultados a la comunidad académica.

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPTO Y PROCESO

Laínez y Bellostas (1991) plantean que algunos modelos de dirección y gestión, usados por los administradores, pueden resultar ineficaces para resolver los problemas que afrontan las organizaciones y para aprovechar las oportunidades y amenazas brindadas por el entorno. Como respuesta a estas deficiencias, se ha planteado un sistema de dirección que se conoce como Dirección Estratégica, cuyo objetivo principal es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros. Es necesario mencionar que el proceso que implica la dirección estratégica requiere de la utilización de herramientas que desencadenen en estrategias eficientes y efectivas.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito” (p. 386). Explican los autores que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

Dentro del plan estratégico que se debe construir y ejecutar, deben tenerse en cuenta las estrategias tecnológicas que se pueden asumir y también cómo la empresa puede utilizar de la mejor manera los recursos tecnológicos que posee y los que están a su disposición fuera de la misma, con el objetivo de lograr la ventaja competitiva que se haya establecido en su estrategia general (Martínez, 1989, citado por la Corporación Bucaramanga Emprendedora, 2001).

Para Dess y Lumpkin (2003) la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas” (p. 3). De igual modo, Jarillo (1992) plantea que “la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva” (p. 200). Según Dess y Lumpkin, esta definición supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. En primer lugar, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? y ¿cómo deberíamos competir en dichas industrias?; y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.

El contexto de la dirección estratégica se constituye en un mecanismo clave para establecer una empresa compe-

titiva e innovadora, por tanto requiere de un equipamiento tecnológico que soporte su actuar. Realizando una inferencia desde lo expuesto por Drucker (1970), las TIC que se deben utilizar en direccionamiento estratégico considerando su importancia en la organización, dependen de la disposición y capacidad para reflexionar detenidamente, teniendo en cuenta los siguientes interrogantes: ¿qué clase de información se necesita?, ¿quién la necesita? y ¿para qué fines?

Ansoff (1997) plantea que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización, y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que:

- a. Le permitan lograr sus objetivos,
- b. sean congruentes con las capacidades de la organización, y
- c. sean sensibles a las demandas del entorno.

Según este autor, un aspecto de gran relevancia son las herramientas con las cuales se puede lograr el propósito del direccionamiento estratégico y dentro de estas herramientas se pueden destacar las TIC como un factor importante para el desarrollo de las organizaciones.

3. LAS TIC EN EL AVANCE DE LAS ORGANIZACIONES

Como se aprecia en el apartado anterior, la administración ha logrado un avance interesante al asumir el direccionamiento estratégico como un modelo efectivo de gestión. Paralelo a este fenómeno, la tecnología ha avanzado considerablemente en función de apoyar esta mutación ad-

ministrativa, en el cual es importante resaltar que estos cambios tienen un propósito único que es el éxito de las organizaciones.

El empresario del siglo XXI debe formarse en dos sentidos, por un lado, en las nuevas tendencias administrativas que aportan los elementos clave para el logro de los objetivos organizacionales de su direccionamiento estratégico; y por el otro, en las tendencias tecnológicas que apoyan efectivamente la realización de cada una de las fases del direccionamiento estratégico. De esta forma, el profesional puede adquirir suficientes conocimientos para afrontar la creciente exigencia de innovación que enfrentan actualmente las organizaciones. Tal y como lo comentó en los años setenta Drucker (1970):

La innovación de los empresarios será de tanta importancia para la administración como la función administrativa, tanto en los países desarrollados como en los que están en desarrollo. La innovación empresarial habrá de convertirse en la esencia misma y en el meollo de la administración. (p. 41)

En este sentido, el conocimiento en las TIC es relevante en la actualidad empresarial. TIC es un concepto que se acuñó con mayor popularidad en los años setenta —aunque su origen puede remontarse mucho más atrás— cuando las necesidades militares sugirieron una alianza con industrias de otra naturaleza para el desarrollo de la electrónica, los computadores y la teoría de la información. De igual forma, las TIC consideran tanto al conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado

de información, como al conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software) (Gómez, 1992).

Según Chong (2007) las TIC a implementar en el entorno empresarial se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Basadas en audio: por ejemplo las audioconferencias, programas de radio con replica vía teléfono, e-mail, correo de voz y telefonía en general.
- Basadas en audio y video: especialmente la videoconferencia, sesiones de televisión por canales abiertos o cerrados, con réplica vía fax o sistemas de respuesta por teclado.
- Basadas en datos: software a medida de la organización o genéricos que satisfagan sus necesidades y herramientas de internet (chat, correo electrónico, listas de distribución, páginas web y foros de discusión).

La importancia de la tecnología en el contexto organizacional es tan relevante que, como lo afirma Valor (2006, p. 101): “las organizaciones que no están acostumbradas al uso de la tecnología generan una cierta inercia que les impide actualizarse de forma rápida, pudiendo incluso llegar a poner en peligro la competitividad de la empresa”. La utilización de las TIC en los procesos estratégicos de la organización requiere de una concientización del valor que estas tienen y de un procedimiento que permita que sean utilizadas de forma adecuada. En este sentido, una empresa puede mejorar sus costos y competir con las TIC de manera muy eficiente,

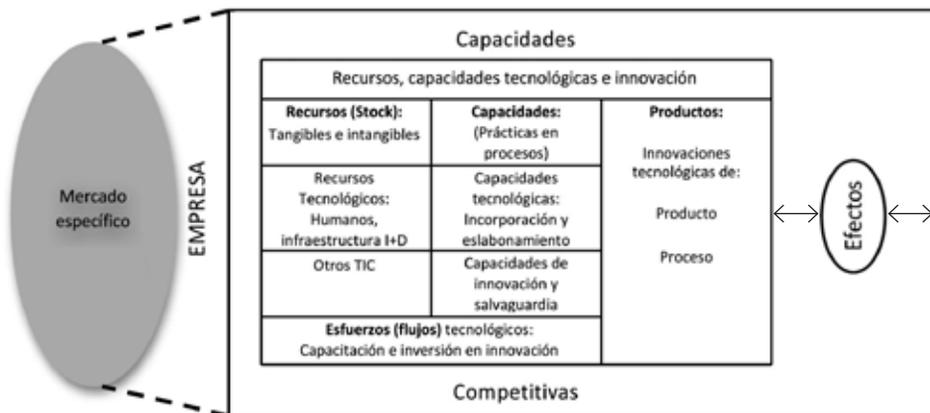
sin tener necesariamente la última tecnología, o por el contrario, disponer de la más avanzada tecnología y usarla de manera tal que se convierta en un lastre, más que en una ventaja (Valor, 2006).

Por lo anterior, se requiere un análisis estratégico de las capacidades tecnológicas y de innovación que tiene una empresa, como el propuesto por Malaver y Vargas (2007), para orientar su uso hacia los procesos centrales de dirección estratégica (Gráfico 1).

Como se observa en el Gráfico 1, los recursos, capacidades y productos tecnológicos, proporcionan un efecto importante en el fortalecimiento de las capacidades competitivas de la empresa, que permiten atender las necesidades de un mercado específico. En cuanto a los recursos tecnológicos, las TIC son parte relevante, dado que tienen una relación importante con el usuario. Las capacidades tecnológicas hacen referencia a las aptitudes y actitudes que los diversos usuarios tienen para aprovechar la presencia de la tecnología en la organización; y finalmente, los productos tecnológicos se refieren a los procesos o productos que desarrolla la empresa, en función de mejorar sus actividades y sumergirse en un contexto innovador.

La efectividad de la utilización de las TIC en el ámbito empresarial, especialmente en el proceso estratégico, es comprobada por varios estudios entre los que se destaca el de Fernández, López, Rodríguez y Sandulli (2007) quienes comentan el impacto de las TIC en las empresas españolas. Este impacto se refleja en la comunicación con clientes y proveedores, además de resaltar la relevancia que tiene utilizar las TIC adecuadamente, para

Gráfico 1. Análisis estratégico de las capacidades tecnológicas y de innovación de la empresa



Fuente: Malaver y Vargas (2007, p. 5)

obtener los resultados esperados por las organizaciones.

La gerencia y los altos ejecutivos deben ser conscientes del impacto de las TIC en la organización, deben ser capaces de reconocer su rendimiento (retorno de valor/costo) y estar preparados para comprender y gestionar los riesgos inherentes a su utilización. Aquellas organizaciones cuyos directivos no comprendan ni se preparen para los nuevos retos que implica la modernidad tecnológica, estarán poniendo en peligro su capacidad de adaptación y, por consiguiente, estarán corriendo un riesgo de extinción muy elevado: ¿Estamos preparados? (Vilar, 2007).

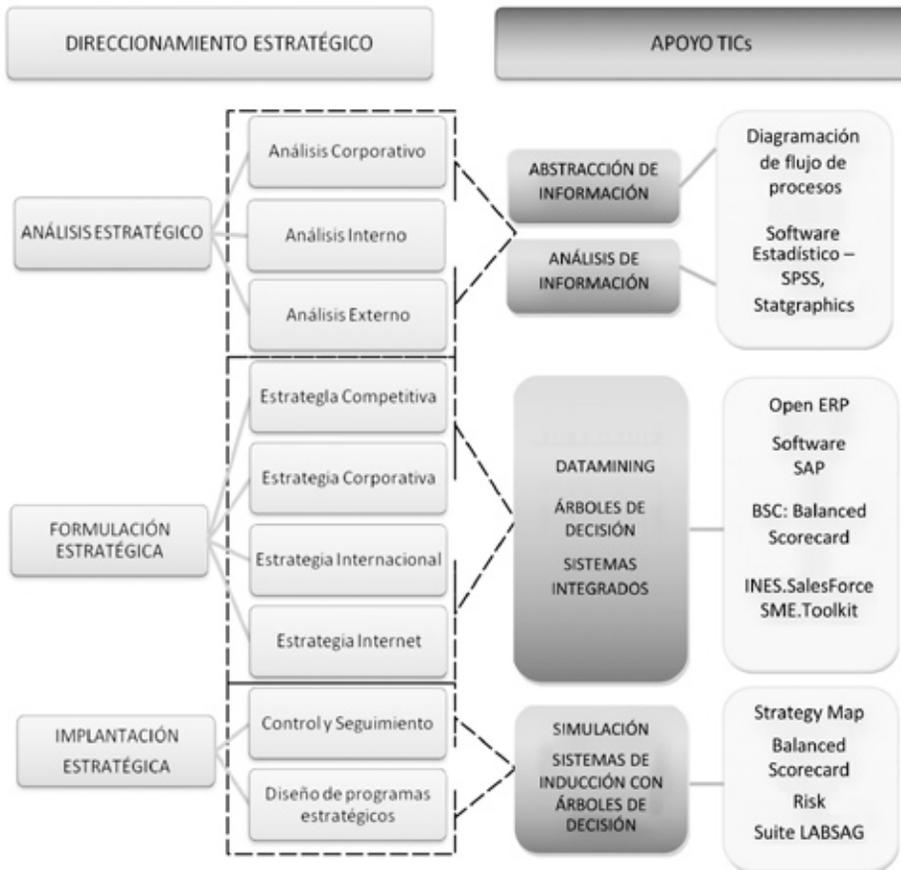
4. LAS TIC Y SU PAPEL EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de dirección estratégica se abordará desde los enfoques planteados por Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (1997). En estos

dos enfoques se plantean tres aspectos centrales: el análisis estratégico (Análisis), la formulación estratégica (Elección, Decisión), y la implantación estratégica (Acción). El apoyo que pueden brindar las TIC para el desarrollo de cada una de estas fases es muy interesante si se considera el avance vertiginoso que han tenido estas tecnologías. Algunos ejemplos de esto se muestran en el Gráfico 2.

Sin lugar a dudas, hoy en día el descenso en los costos de almacenamiento de datos y la capacidad de procesamiento de los mismos, permiten a las empresas acumular enormes cantidades de información. Esta situación, que a veces es percibida como un aumento de información para la toma de decisiones, frecuentemente produce una sobrecarga (Bonson, 1999), razón por la cual la tecnología se constituye en un punto de apoyo efectivo para las organizaciones modernas donde se aplica el direccionamiento estratégico como

Gráfico 2. Herramientas TIC factibles de utilizarse en el direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

medio para el logro de sus objetivos. Es por tanto necesario apreciar el valor estratégico que tienen herramientas como las TIC en función del progreso de la organización. Como lo mencionan Fernández *et al.* (2007, p. 68): “la principal aportación directa que el uso de las TIC supone para la firmas es el incremento en la conectividad y en los flujos de información con otros agentes económicos con los que mantiene relaciones”.

4.1. Análisis estratégico

“El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los stakeholders” (Johnson y Scholes, 2001, p. 17). Para estos autores, el fin del análisis estratégico es, por consiguiente, conseguir tener una perspectiva de las influencias claves sobre el bienestar

presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno y de las competencias de la organización.

El análisis estratégico debe mostrar claramente cuál es la posición de la empresa con respecto a su entorno y permitir que ésta logre una adecuada integración entre las exigencias de éste y lo que posee o puede conseguir en el futuro la organización. En este sentido, se puede considerar como un trabajo anterior a la formulación de las estrategias que pretenden adoptarse.

Según Dess y Lumpkin (2003) el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar factores tanto externos como internos que incluyen los siguientes procesos:

- a) **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.** La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva, hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos, que son precisamente los que deben llevarse a cabo para cumplir con el objetivo de la dirección estratégica.
- b) **Analizar el entorno.** El análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas. Al respecto, Dess y Lumpkin (2003) presentan dos niveles de entorno: el entorno general que

hace referencia a los segmentos en los que se producen tendencias y eventos claves, con un impacto potencial dramático en la empresa; de este entorno general hacen parte los segmentos demográficos, tecnológicos y económicos. El otro nivel es el entorno competitivo, compuesto por los competidores y otras organizaciones que puedan amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

- c) **Realizar el análisis interno.** Este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Aquí se identifican claramente las debilidades y fortalezas que tiene la empresa y se trata de orientar los medios que posee para alcanzar los fines propuestos.
- d) **Valorar los activos intangibles de la empresa.** Aquí se hace referencia no sólo al capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, sino también al grado en que las organizaciones crean redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

En la fase de análisis estratégico se aprecia que se puede generar una gran cantidad de información, por tanto el gerente debe apoyarse en la utilización de las TIC, especialmente en dos momentos: el primero, cuando se realiza la abstracción del conocimiento que tienen los diferentes expertos de la organización, y el segundo, cuando se hace el análisis de la información recolectada. Lo anterior permite distinguir información específica de tipo corporativo, que puede surgir tanto a nivel interno como externo de la organización. La

agilidad de los procesos relacionados con el análisis de la información ha sido una preocupación que encuentra solución en el empleo de diferentes herramientas computacionales como las siguientes:

- **Diagramación de flujo de procesos.** Son herramientas proporcionadas por las TIC que facilitan el conocimiento de los procesos, para tal efecto existe software propietario y libre que permite lograr este objetivo. Los software de mayor utilización para este propósito son: el DFD, el Microsoft Visio, el Poseidon for UML y el Flow 5, entre otros. Este tipo de software facilita la identificación de los puntos críticos de una organización (cuellos de botella), así como las responsabilidades de los integrantes de la misma.
- **Software estadístico.** Posterior al proceso de abstracción, el usuario deberá iniciar el análisis de la información. Para tal efecto puede utilizar software especializado que facilita la ejecución de este proceso, como por ejemplo SPSS o Statgraphics. De igual forma hay software genérico que apoya estas actividades como Microsoft Excel y OpenOffice.

Las actividades que se cumplen dentro de la fase del análisis estratégico requieren de gran precisión si se considera que el informe que entrega es la base para la formulación de las estrategias; es decir, un conocimiento acertado, completo y actual de la organización permitirá determinar con mayor claridad qué tipo de organización se quiere en el futuro.

4.2. Formulación estratégica

Según Gómez y Balkin (2003, p. 159), “la formulación de la estrategia es el

diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”. Una estrategia eficazmente formulada, integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. La formulación de la estrategia se realiza tanto para la compañía en su conjunto (nivel corporativo) como para los distintos negocios (nivel de unidad de negocios). Certo (1986) plantea que para una organización, formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente. Después de un minucioso análisis estratégico, debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado.

Dess y Lumpkin (2003) plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva), la estrategia a nivel corporativo (¿en qué negocio competir?, ¿cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias?), estrategias internacionales y las estrategias de internet y de E-Business. Cada una de estas decisiones depende de otras características importantes de la empresa que a continuación se presentan de manera general.

4.2.1. Estrategias competitivas

Responden a cuestionamientos de cómo las empresas compiten y superan a sus rivales y cómo alcanzan y mantienen ventajas competitivas. Además de preguntarse por qué algunas ventajas pueden ser más sostenibles o duraderas en el tiempo

y de cómo la estrategia competitiva de una empresa cambia en función del ciclo de vida en la industria. Según Jarillo (1992) una estrategia competitiva es “el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo” (p. 364). Este autor además establece que la ventaja competitiva “es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales, y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva” (p. 364). Esto permite evidenciar que la organización debe esforzarse por lograr establecer condiciones que no sean fácilmente adquiribles por otras empresas, de manera que estas condiciones le permitan establecer una relación competitiva con su mercado objetivo.

Lo que buscan en la actualidad las empresas, por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualable), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás de su misma naturaleza, que la ubiquen como una empresa realmente competitiva, es decir, la empresa debe crear ventajas que la diferencien y le ayuden a conseguir competitividad. Ante esta situación, Porter (1984) establece tres tipos de estrategias, a las cuales él denomina estrategias genéricas. Estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Cuando una compañía implementa este tipo de estrategias busca algo especial, aquellas que logran desarrollar las *estrategias de diferenciación* lo que buscan es una ventaja competitiva por medio de la originalidad (o de la diferencia) de sus productos o servicios; aquellas organizaciones que desean imple-

mentar *estrategias de liderazgo en costos* lo que buscan inmediatamente es aumentar su eficiencia operativa (producción, distribución, entre otros) y por ende aumentar sus utilidades reduciendo costos que son reflejados en los productos, lo cual lleva a que ésta sea la característica principal que los diferencia de los demás competidores; en cuanto al *enfoque* o *alta segmentación*, consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico específico, y concentrar en ellos los esfuerzos de la compañía.

4.2.2. Estrategias corporativas

Cuando se hace referencia a las estrategias corporativas es importante tener respuesta a preguntas como: ¿se dedica a cuestiones que conciernen al grupo de negocios la empresa?, ¿en qué negocio deberíamos competir? y ¿cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios? Bateman y Scott (2004) han definido la estrategia corporativa como aquella que “identifica el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la organización compite y la distribución de recursos entre esos negocios” (p. 122). Hill y Jones (1996) establecen que la estrategia corporativa o de nivel corporativo es aquella que “resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?” (p. 19). Estas estrategias deben permitir identificar y delimitar cuál

es el negocio al que se dedica y desea dedicarse la empresa en la actualidad y en el futuro.

En el proceso de la planeación estratégica de una organización hay aspectos que se han establecido como primordiales para el desarrollo de las estrategias corporativas. Según Blank (2002) estos aspectos están reflejados en las líneas de negocios, las personas y los recursos, los cuales responden a los siguientes cuestionamientos: ¿qué líneas de negocio debemos tener?, ¿cómo las debemos administrar y qué énfasis debemos darles?, y además de esto, ¿cómo ubicar las personas y los recursos de la corporación en las diferentes líneas de negocio? Es un claro establecimiento de las relaciones directas que existen entre lo que se quiere lograr y las personas y recursos disponibles para alcanzarlo. Bateman y Scott (2004) plantean otra opción de estrategias, que en su criterio son básicas para el establecimiento de las estrategias corporativas. Estas son:

- **Estrategia de concentración:** enfoque en una sola industria.
- **Integración vertical:** adquisición o desarrollo de un negocio nuevo que produce partes o componentes del producto que elabora la organización.
- **Diversificación concéntrica:** añadir negocios nuevos que produzcan productos relacionados o que intervengan en mercados y actividades relacionados.
- **Diversificación de conglomerados:** se utiliza para ayudar a los nuevos negocios que producen productos no relacionados o que participan en mercados y actividades no relacionados.

4.2.3. Estrategias internacionales

Los directivos de las organizaciones no solamente deben decidir sobre la estrategia de entrada más apropiada, sino también sobre cómo conseguir ventajas competitivas en mercados internacionales. Este tipo de estrategia tiene en cuenta el ámbito territorial, el cual es uno de los tres ámbitos que según Jarillo (1992) debe prever cualquier organización para la formulación de estrategias. Aparte del territorial están el ámbito de producto y el de la empresa. Jarillo expone que la estructura territorial tiene en cuenta dos aspectos determinantes: la relación entre el tamaño mínimo eficiente y el tamaño total del mercado y los costos de internacionalización. Por otra parte, el autor también expone lo que para él son las dos dimensiones claves de la estrategia internacional para tomar decisiones en referencia a su mercado; éstas son la localización de actividades (producción, compras, I+D, marketing) de la empresa en el mundo, o donde se realiza cada actividad y el grado de coordinación de esas actividades. Según Dess y Lumpkin (2003) hay muchos motivos para que una empresa decida seguir una expansión internacional, pero la más obvia es incrementar el tamaño de los mercados potenciales para sus productos y servicios. Una vez se inicia esta expansión, la empresa debe tener claramente identificadas sus futuras potencialidades y las amenazas que debe enfrentar en estos nuevos mercados.

Jarillo (1992) propone que para el diseño de una estrategia internacional se debe analizar cuidadosamente el sector en sus aspectos territoriales, teniendo consideraciones de costos

centradas en la determinación del tamaño mínimo eficiente para competir y oportunidades de diferenciación que ofrecen los distintos territorios en los que puede competir la empresa. Al incursionar en nuevos mercados mundiales, la empresa obtiene un aumento en sus ingresos y activos, pero esto significa también un necesario ajuste en sus actividades operativas y en los requerimientos de personal e infraestructura.

4.2.4. Estrategias de internet

El uso eficaz de las estrategias de internet, como por ejemplo la implementación del E-Commerce, puede ayudar a una organización a mejorar su posición competitiva en un sector y aumentar su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costos y diferenciación. Dess y Lumpkin (2003) plantean que lo importante para la empresa no es la tecnología de internet en sí, sino el uso real que se hace de él para conseguir transacciones rentables.

El fenómeno de internet ha reforzado la necesidad de una dirección estratégica efectiva (Dess y Lumpkin, 2003). Estos autores aclaran que para alcanzar el éxito, las empresas requieren algo más que crear una website o una empresa punto-com. El éxito del e-business requiere una perspectiva estratégica nueva que se construye sobre las posibilidades proporcionadas por las tecnologías de la información, lo que permite que la conectividad de internet transforme la forma de llevar a cabo los negocios.

Las diversas estrategias planteadas en la formulación estratégica implican implícitamente la utilización de

herramientas automatizadas que proporcionen mayor éxito en las actividades que se pretenda realizar. En este sentido, las TIC ofrecen técnicas como:

- **Datamining.** Según Huidrobo y Roldán (2005) esta herramienta de análisis permite predecir y estimar comportamientos futuros que resultan muy útiles en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Su aplicación actualmente se refleja en la mercadotecnia, identificación de clientes susceptibles de responder a ciertas ofertas y servicios, inversión en bolsa y banca (análisis de clientes, aprobación de préstamos, etc.), detección de fraudes y comportamientos inusuales, análisis de cestas de la compra para la mejora de la organización de tiendas, etc. Hay software de apoyo que ayuda en la realización de estos procesos. Entre ellos están: Matheo Analyzer y Tetralogie, además de diverso software estadístico que incluye módulos para la minería de datos como por ejemplo SPSS.
- **Árboles de decisión.** Otra herramienta que aportan las TIC son los árboles de decisión, que influyen de manera importante en la fase de formulación de estrategias. En este sentido, esta herramienta facilitará la delimitación de la información y el estudio de los elementos del problema a resolver, y también aporta en la elección de las posibles líneas de acción, determinando las consecuencias de las mismas. Con el apoyo de esta herramienta se puede lograr la elección de la solución o estrategia más adecuada. Entre el software

más utilizado para actividades relacionadas con árboles de decisión se encuentran GATree y DTreg, que facilitan la labor del profesional responsable de formular estrategias y tomar decisiones.

- **Sistemas integrados.** Las organizaciones de hoy buscan integrar toda la información para obtener mayores beneficios. En la actualidad se utilizan con mayor énfasis los ERP (Enterprise Resource Planning) que son los sistemas de gestión de datos integrados que más utilizan las empresas líderes en el mundo. Estos sistemas, según Huidrobo y Roldán (2005) ofrecen numerosas ventajas a las empresas y están diseñados para modelar y automatizar muchos procesos básicos con el objetivo de integrar toda la información a través de módulos interrelacionados entre sí, eliminando complejas conexiones entre sistemas de distintos proveedores. Entre los software de mayor énfasis se encuentran: SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos) líder mundial, OpenERP y Oracle.

Además, hay mecanismos como el Balanced Scorecard que pueden orientar la formulación de las estrategias apoyados en diversos software como Strategy Map Balanced Scorecard. Igualmente, existe software que facilita la formulación de estrategias corporativas porque proporcionan una asesoría al profesional encargado de esta labor. Entre ellos están: SME Toolkit e INES.SalesForce.

4.3. Implantación estratégica

Para Dess y Lumpkin (2003) la implantación estratégica requiere

asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Al respecto, es importante que la empresa establezca medios eficaces para coordinar e integrar actividades, tanto al interior como al exterior, con sus proveedores, clientes y socios estratégicos.

Como se mencionó en el párrafo anterior, para tener éxito en la implantación estratégica, la empresa debe definir mecanismos de control eficaces: crear diseños organizativos eficientes, establecer una organización inteligente y fomentar el emprendizaje corporativo y la creación de nuevas iniciativas. El control estratégico es de dos tipos: control de la información, que requiere vigilar el entorno y responder a las amenazas y oportunidades, y control del comportamiento, que supone un adecuado equilibrio entre recompensas e incentivos, cultura y limitaciones (o restricciones). En cuanto a crear diseños organizativos eficaces, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia para crear una organización inteligente y ética. Los líderes eficaces deben dedicarse a varias actividades de forma continua: establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético; por último, deben fomentar el emprendizaje corporativo y la creación de nuevas iniciativas. El comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos, puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales. Por ello se hace tanto énfasis en la participación total de

los individuos cuando se habla de dirección estratégica.

Según Johnson y Scholes (1997) la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos. La implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos, donde es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y lograr conseguir los aspectos operativos claves. Para estos autores, la implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducirla en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico.

Para la implementación de las estrategias formuladas, las TIC ofrecen diversas alternativas de software para facilitar la realización de este proceso y además optimizar sus resultados. Entre ellos se pueden mencionar: Strategy Map Balanced Scorecard, basado en el Balanced Scorecard que, según Kaplan y Norton (2005), proporciona un marco que acepta describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Este software permite crear mapas estratégicos que suministren al profesional elementos para una implementación más efectiva de las estrategias formuladas.

Otra herramienta TIC que apoya procesos de implementación de estrategias es la simulación, que consiste en el proceso de modelar diversas situaciones empresariales para identificar la mejor forma de implementar las estrategias formuladas, estableciendo las características y condicionantes

más adecuados. En el caso de la simulación, hay software desarrollado, como por ejemplo la suite LABSAG, que brinda a través de una interface agradable, diversas herramientas para la simulación de estrategias de mercadeo, operativas y de negocio. Este software permite identificar las variables de mayor relevancia en las situaciones planteadas y facilita conseguir una situación adecuada de implementación estratégica.

Entre otras herramientas TIC que se pueden utilizar en esta fase se encuentra el software RISK, que apoya a las organizaciones en la identificación de los riesgos que pueden percibirse en las estrategias planteadas, así como también cuantificar aproximadamente el valor del riesgo.

La intervención de las TIC en esta fase es muy relevante, dado que suministra técnicas como los sistemas de inducción de árboles de decisión y el control de tareas de decisión, especialmente como lo comenta Anthony (1965, 1988) –citado por Bonson (1999)– el control estratégico a través de esta técnica evalúa si los objetivos de la organización, los recursos empleados para su consecución y las políticas que rigen la adquisición, uso y disposición de tales recursos, se han alcanzado como se había previsto. En este sentido, existen modelos que apoyan los procesos de control como son los COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) y COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations –of the Treadway Commission*) que proporcionan de manera sistematizada los controles a considerar en el momento de la implementación de las estrategias organizacionales.

5. REFLEXIONES

El direccionamiento estratégico es un proceso clave para conseguir los objetivos futuros de las organizaciones. Por tanto, debe ser asumido con total compromiso, de tal forma que pueda ser utilizado de manera efectiva y en beneficio de la organización. En este sentido es necesario mencionar que la formación del profesional de la alta gerencia debe ser integral, entendiéndose como una formación que involucre aspectos tan importantes como la capacitación organizacional, corporativa y tecnológica, ya que estos conocimientos apoyan la consecución de una adecuada dirección estratégica.

Las tres fases que conforman el direccionamiento estratégico son de especial importancia para el éxito del mismo, y por tanto deben ser desarrolladas con la mayor objetividad posible, para permitir de esta forma establecer una organización con visión estratégica. En esa dirección, es de especial relevancia utilizar herramientas tecnológicas de actualidad como las TIC, que han demostrado su efectivo apoyo en labores administrativas con resultados muy favorables.

Es importante comentar que si bien las TIC son una herramienta valiosa en los procesos de manipulación de información, es fundamental la experiencia y experticia del profesional responsable del direccionamiento estratégico, el cual puede definir qué tipo de herramientas son adecuadas en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico, de acuerdo con los resultados que pretende obtener.

Finalmente, se puede comentar que la influencia de las tecnologías en el ámbito organizacional ha transformado y seguirá transformando considerablemente la visión estratégica de la organización. Esto lleva necesariamente a que las organizaciones realicen cambios relevantes, que en muchas ocasiones van a involucrar la misión y visión corporativas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ansoff, I.H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson.
2. Bateman, T. y Scott, S.A. (2004). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
3. Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali, Colombia: Poemia.
4. Blank, B.L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Cali, Colombia: Artes graficas del valle, Universidad del Valle.
5. Bonsón, E. (1999) *Tecnologías inteligentes para la gestión empresarial*. México: Alfaomega Grupo Editorial.
6. Certo, S.C. (1986). *Administración Moderna*. México: Nueva Editorial Interamericana.
7. Chong, A. (2007). Mod. IV: *Usos Educativos de la Teleconferencia*. Recuperado el julio 22, 2008, de: www.uls.edu.mx/~edudist1/nuevas_tecnologias/presentaciones/m4/sesion1.ppt
8. Corporación Bucaramanga Emprendedora. (2001). *Innovación tecnológica: estrategias de innovación y tecnología para incrementar*

- la competitividad de su empresa* (Vol.4). Cali, Colombia: ICESI.
9. Dess, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
 10. Drucker, P. (1970). *Tecnología, Administración y Sociedad*. México: Roble.
 11. Fernández, J., López, J., Rodríguez, A. y Sandulli, F. (2007). El impacto del uso efectivo de las TIC sobre la eficiencia técnica de las empresas españolas. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 65 – 84.
 12. Gómez, C. (1992). *El desafío de los nuevos medios de comunicación*. México: AMIC.
 13. Gómez, L.R. y Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid, España: McGraw-Hill.
 14. Goodstein, L.D., Nolan, T.M. y Pfeiffer, J.W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
 15. Hill, W.L. y Jones, G.R. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrador*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
 16. Huidrobo, J.M. y Roldán, D. (2005). *La tecnología e-business*. Madrid, España: Thomson Paraninfo.
 17. Jarillo, C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: McGraw-Hill.
 18. Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid, España: Prentice Hall.
 19. Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Prentice Hall.
 20. Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *La organización focalizada en la estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.
 21. Laínez, J.A. y Bellostas, A.J. (1991). La Planificación y Gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 21, 501 – 534.
 22. Malaver, F. y Vargas, M. (2007). *Los indicadores de innovación en América Latina: Nuevos avances y desafíos*. Recuperado el 10 de Abril, 2008, de: www2.riicyt.org/docs/VII_Congreso/DIA_24/SALA_B/14_00/Marisela_Vargas.ppt
 23. Porter, M. (1984). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
 24. Valor, J. (2006). Acertar en la tecnología. *IESE, Revista de Antiguos alumnos*, 100, 100 – 105.
 25. Vilar, J. (2007). *El papel de las TIC en la empresa del siglo XXI*. Recuperado el 20 de Mayo, 2008, de: <http://www.tecnobiz.com/el-papel-de-las-tic-en-las-empresas>. 