

# Dirección estratégica de la empresa\*

---

PROFESOR DOCTOR SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

## I. PLANTEAMIENTO E INTRODUCCION

Cuando más se hace notar la capacidad directiva de toda una economía —y ello implica la de todas y cada una de las empresas— es precisamente en situaciones económicas de crisis. Cuando la coyuntura económica es favorable, no cabe la menor duda de que la generosidad que envuelve tal situación hace que no sea perceptible tan directamente la capacidad directiva y organizativa de las instituciones empresariales y de las demás instituciones privadas o públicas. Por ello, las situaciones de alta coyuntura son situaciones poco favorables para presionar al cambio y a la mejora en todos los sistemas directivos y organizativos de una economía. Cuando verdaderamente se aprecia el resultado en parte de la capacidad directiva en momentos como el actual situación concreta de crisis económica y también como resultado de las actuaciones pasadas.

En una economía se tienen que dar una serie de condiciones, algunas coyunturales, como las ya mencionadas, y otras estructurales, para que pueda darse una presión para lograr y aplicar una dirección y una gestión económica eficaces. Solamente una economía caracterizada por la existencia de un orden competitivo pone en juego, y exige una capacidad directiva y organizativa que dé respuesta a las necesidades de esa Sociedad, y que esta respuesta sea mejor que la que puedan dar otros competidores. Por consiguiente, cuando en una economía se plantea la necesidad de una mayor eficacia directiva y organizativa de las instituciones económicas, esto debe lograrse dentro de un ordenamiento competitivo. No existe otro elemento organizador de la economía como la competencia para poner en marcha

---

\* Ponencia dictada por el autor el día 15 de febrero con motivo de la Conferencia del Profesor Doctor Cuno Pümpin y presentación de su obra "Dirección Estratégica de la Empresa" de Ediciones ESIC.

el mecanismo de exigencias a los partícipes, y no sólo a los directivos y los representantes de capital, sino también a los trabajadores y a los representantes sindicales, con el fin de que la empresa logre el máximo de eficacia económica y social y dé una mejor respuesta a las necesidades de la Sociedad.

Queda claro que la capacidad competitiva de una economía depende de la capacidad de sus empresas e instituciones económicas y sociales. Y esta capacidad empresarial depende, a su vez, de dos elementos:

- En primer lugar, la capacidad empresarial depende de todos los elementos que definen su entorno, básicamente, del ordenamiento económico y de las distintas posibilidades a niveles nacionales e internacionales, en los mercados y en sus sectores, en los que puede realizar sus prestaciones de productos o servicios.
- En segundo lugar, esta capacidad empresarial depende, a su vez, de su propia capacidad interna de dirección y gestión.

No cabe la menor duda de que la interdependencia entre ambos, el entorno y la propia respuesta interna de la empresa, es muy intensa, y solamente cuando se dan ambas condiciones se optimiza la aportación de la capacidad gerencial a la Sociedad.

En este sentido es en el que se tiene que interpretar todo planteamiento de la política económica empresarial orientada a la búsqueda de una mejor dirección y organización de la actividad empresarial. Solamente cuando exista la capacidad de la propia empresa para poder configurar de forma adecuada su gestión, junto a la exigencia del entorno para dar una respuesta más eficaz, podrá plantearse el problema de la contribución que la capacidad directiva puede realizar.

En la obra del Prof. Pümpin que aquí se presenta, queda analizada de manera muy clara la evolución hasta los momentos actuales de los planteamientos de la política directiva y organizativa.

En la década de los años 50 toda la orientación, tanto teórica como de la praxis empresarial, se caracterizó por el logro de objetivos de marketing, y todos los planteamientos y sistemas directivos y organizativos se encaminaron y orientaron al esfuerzo de mercados. En los años 60, se pasa a una segunda fase de este proceso que es la que corresponde al desarrollo de la planificación empresarial. En principio puede decirse que es casi una consecuencia lógica el que para dar una respuesta a los objetivos y planteamientos de marketing como orientación fundamental de la gestión empresarial, se avance en un planteamiento planificador, en el sentido de organizar y ordenar los diferentes elementos que configuran la actividad empresarial hacia el logro de sus objetivos de marketing.

Una de las características fundamentales que han definido esta tendencia y presión hacia el desarrollo de una planificación empresarial en los años 60, debe verse fundamentalmente en dos grandes líneas del pensamiento de esa década: Por un lado, la que se refiere a la creencia en el crecimiento permanente de la economía y que, por lo tanto, toda la actividad empresarial, toda la configuración de sus sistemas directivos y organizativos, se orientan siempre a tasas de crecimiento superiores. La economía se contempla en una situación permanente de alta coyuntura y la

empresa trata de adaptarse permanentemente a esas mayores exigencias de la demanda, esto es, a esa obtención permanente de mayores tasas de crecimiento en las ventas. El objetivo de marketing domina fundamentalmente en toda la planificación empresarial y de ahí que cuando uno contempla de forma retroactiva los años 60, incluso al principio de los años 70, los encontramos con este esfuerzo ingente en materia de incremento de ventas. También aquí se producen grandes fracasos a la hora de presionar sobre los incrementos de ventas sin percibir la fuerte caída de rentabilidad y la pérdida de resultados de la propia empresa.

Por otro lado, otro de los elementos vitales, y también derivado tanto de la implementación de los objetivos de marketing como de la mayor consideración de las técnicas cualitativas derivadas de la programación matemática y de la estadística, llevan a aceptar el pronóstico económico como punto de arranque para la planificación empresarial. Esta interpretación mecanicista del pronóstico hace que frecuentemente parezca dársele a la planificación empresarial un contenido válido, un contenido lógico, pero cuya capacidad lógica se deriva de las técnicas estadísticas y matemáticas, en ninguno de los casos de la propia lógica económica. Con la aceptación mecanicista de los pronósticos económicos, se produce uno de los puntos más débiles de la orientación de los sistemas de dirección y organización empresariales de los años 70. A pesar de las grandes advertencias que ya en su día se plantearon.

Puede decirse, que con el comienzo de la crisis en los años 70, con la ruptura en ese crecimiento constante de la economía, y ante el fallo de los instrumentos de planificación económica como punto de partida para la gestión empresarial, se entra en una época de dudas y zozobras sobre cuáles debieran de ser los sistemas de dirección y organización empresarial. Esto se aprecia claramente en la última década en la que se produce una fuerte desorientación e incluso una recaída en sistemas más directivos que implican una reducción radical del horizonte de tiempo sobre el que se dirige y organiza, y va perdiendo consistencia lo que se había logrado en los años 60 —para bien o para mal—, esto es, una mayor sistematización y, por lo tanto, una mayor coordinación de los diferentes elementos que intervienen en una organización empresarial.

Este languidecimiento de los años 70 y 80 parece llevar en gran medida, a una pérdida de prestigio de la capacidad científica de una configuración directiva coherente, operativa y eficaz. A ello debe añadirse que esta época coincide con un deterioro económico, lo que supone una ruptura con los esquemas y planteamientos anteriores, es decir, se produce un cambio radical en todo el entorno empresarial.

El cambio radical del entorno constituye un elemento de inestabilidad decisivo y viene originado tanto por la dimensión económica nacional e internacional, como por la propia situación deteriorada de la empresa, en cuanto a la asignación a las rentas del trabajo y la pérdida de capacidad generadora de recursos propios y también, por el fuerte condicionamiento legislativo en el campo laboral, fiscal, financiero, etc. al que se ve sometida la actividad empresarial. Quiere decir que, por lo tanto, tres son elementos que básicamente inciden en esta puesta en duda de la capacidad de los planteamientos de dirección y organización de empresas clásicos. En primer lugar, está el que se refiere a la propia modificación del comportamiento

económico, al pasar de una situación de crecimiento permanente a una situación de crisis económica. En segundo lugar, el que se refiere básicamente a la falta de capacidad y flexibilidad de los sistemas de dirección y organización de épocas de crecimiento para situaciones coyunturales bajas y de crisis. Y, en tercer lugar, tenemos el cambio radical que incide en el entorno y que agrava, aún más, la incidencia sobre los sistemas de dirección y organización de empresas, debido a la gran inestabilidad a que se somete y, al mismo tiempo, a la incapacidad de poder fijar elementos estables dentro de los esquemas de planificación empresarial basadas en pronósticos a largo y medio plazo.

Creo que los responsables directivos se encuentran, en los últimos años, con la urgencia de la solución de los problemas inmediatos, producidos por la inestabilidad del entorno y con la búsqueda de respuestas a corto plazo para, por lo menos, mantener ciertos niveles de gestión empresarial. Pero por otro lado, no cabe la menor duda de que se produce a la vez un proceso de desorientación y desconfianza con respecto a los instrumentos y planteamientos de los años 50 y 60 en torno al management empresarial.

También debe señalarse que los años 70 no han sido la época más gloriosa de las innovaciones en materia organizativa y directiva. Las innovaciones han estado prácticamente ausentes, y en este sentido puede decirse que los últimos años se han caracterizado por una gran pobreza de ideas y de planteamientos para responder a las exigencias de una dirección empresarial, que cae dentro de esquemas rígidos, tanto como consecuencia de la rigidez de su entorno como también por la de sus propias estructuras internas, sin saber llegar a nuevos planteamientos que busquen flexibilidad y procedan a una nueva capacidad directiva de la empresa y de las instituciones económicas. Esta rigidez e inestabilidad son los dos agravantes serios que ocasionan un deterioro en cuanto a eficacia de las instituciones económicas.

En este sentido debe valorarse la obra de Pümpin en toda la dimensión que le corresponde en el momento actual de la evolución del pensamiento en materia de management. La obra parte, fundamentalmente, de la búsqueda de un nuevo planteamiento directivo que es el que, abandonando los planteamientos clásicos de la ordoxia planificadora, pasa a una dirección estratégica de la empresa. Para ello desarrolla los diferentes sistemas que definen, de forma imperativa y funcional, la estrategia directiva, partiendo de unas concepciones básicas de la misma. Para el desarrollo de su aportación, Pümpin parte básicamente de dos puntos de referencia fundamentales: por un lado, están los principios clásicos en materia de estrategia, se refiere fundamentalmente a aquellos principios de carácter general que son los que han situado, en todas las dimensiones humanas, las estructuras estratégicas. Desde la concentración de fuerzas para lograr sus objetivos, hasta la explotación de los puntos más fuertes y abandono de los débiles, pasando por el aprovechamiento de las posibilidades del entorno y la disposición de innovaciones oportunas, así como el aprovechamiento de la capacidad de armonización de objetivos y de disponer de una organización eficaz. Otra de las características estratégicas básicas de los principios generales, son las que se refieren a la búsqueda de planteamientos que compensen riesgos y al establecimiento de las posibilidades de coalición dentro de tres exigencias que, a su entender, son fundamentales: la simplicidad en los planteamientos, la perseverancia en la estrategia elegida y la no menos importante unidad doctrinal como punto de referencia fundamental.

Pero, en segundo lugar, Pümpin ha realizado y, como consecuencia de este análisis, refleja en el libro que hoy se presenta, el estudio de cuáles son empíricamente las estrategias aplicadas en los últimos años en la realidad empresarial. Después de un amplio análisis de estas estrategias, y considerando las aportaciones y los planteamientos instrumentales que se realizan, puede definirse toda una estructura de estrategia empresarial que esté caracterizada, básicamente, por los elementos que definen las exigencias directivas y de cuantificación. Los resultados empíricos le llevan a valorar como estrategias vitales las tasas de inversión, el valor añadido, la planificación en los mercados, las calidades y las estructuras de costes, así como los catálogos de productos y la estrategia de desarrollo empresarial.

El desarrollo de la estrategia lo propone Pümpin en su esquema y planteamiento en base del análisis de la propia empresa, de su entorno y de su sector, del mercado y de la competencia, así como en base del perfil de valores y del análisis estratégico que realiza cada uno de los responsables de una entidad empresarial.

De acuerdo con la afirmación de Drücker de que "cada fundador de una empresa tiene una idea perfectamente definida, por no decir una perfecta teoría sobre la empresa, sirviéndole de punto de referencia para definir sus actividades y sus decisiones", una dirección estratégica de la empresa pretende el que no solamente el fundador de esta empresa tenga clara la idea a seguir, sino que todo el equipo de management esté de acuerdo, enfoque sus esfuerzos y analice las posibilidades de coordinación en base de la estrategia aceptada que será la que se persiga y se implante. Y se debe tratar de fijar una línea de percepción por parte de los dirigentes empresariales, una adecuada armonización y coordinación de sus esfuerzos cara a objetivos comunes, pero además, debe estar flexibilizada y adaptada a las circunstancias de tal manera que permita el que todos los directivos identificados con esa estrategia orienten sus esfuerzos en la misma dirección.

En este sentido, la obra que Pümpin ofrece es una aportación vinculante en cuanto a la nueva fase de desarrollo de esquemas de dirección que, hasta ahora, no había tenido ninguna respuesta. Diríamos que se trata de un planteamiento innovador, fruto no ya de mera especulación intelectual sino de una vieja tradición de la humanidad y de un conocimiento empírico detallado de cómo se está procediendo a la búsqueda de nuevas formas directivas y organizativas en los últimos años.

## II. APORTACION REALIZADA

Pudiéramos señalar que la obra de Pümpin realiza fundamentalmente tres aportaciones claves.

En primer lugar, pone a disposición, tanto del responsable empresarial como del interesado científicamente un planteamiento sistemático y operativo, sobre cómo desarrollar una dirección estratégica de la empresa. Con ello entramos en una tercera fase, abandonando los planteamientos rígidos de la planificación empresarial, y buscando el aunar fuertemente las exigencias de adaptación y flexibilidad con las puras exigencias de variación del entorno; buscando, asimismo, un sistema de dirección que no se acomode a situaciones coyunturales de alza, sino que sea lo

suficientemente adaptable como para lograr los mejores resultados en cualquier situación.

En segundo lugar, no se trata de facilitar en ninguno de los casos, un recetario más o menos sistematizado, sino de indicar cómo configurar un sistema de dirección y organización empresarial, en el que no solamente se recoja una ordenación sistemática de las informaciones cara a la respuesta de la empresa al entorno, sino que se incluya también la búsqueda de un nuevo estilo, y se trata de dar respuesta a las exigencias de coordinación como parte decisiva en toda gestión empresarial.

En tercer lugar, pone a disposición de la praxis empresarial la alternativa que permita configurar sistemas de dirección cara a las exigencias de los años 80.

### III. CONCLUSIONES

Se puede concluir, de forma muy precisa, que con la obra de Pümpin se abre en la literatura una nueva fase en cuanto a la evolución de los sistemas directivos y organizativos, facilitando, en principio, una estructura descriptiva de cómo levantar toda una teoría de la dirección empresarial que, quizá, pueda orientar también la base para una nueva teoría de la organización de la empresa, que constituye una laguna muy importante en los momentos actuales.

Puede decirse, por lo tanto, que se trata de un avance serio en materia de management empresarial y que, además, se dota ese planteamiento de una amplia capacidad configuradora para que, con la agilidad necesaria, esta concepción y planteamiento tenga en cuenta las múltiples diferencias que afectan a la realidad empresarial en sus distintos momentos.

Podemos decir que, además, la obra de Pümpin da un paso más en todo el ordenamiento de la política económica empresarial: el que se refiere a la consolidación de la incorporación del entorno empresarial, en toda su amplia dimensión, abandonando de una vez para siempre el problema de la ignorancia, por parte de las decisiones empresariales y en sus construcciones teóricas, de las interdependencias, exigencias y oportunidades, que el entorno ofrece a la empresa.

Y no puede, por último, dejarse de mencionar, que la obra de Pümpin logra además un objetivo adicional: incorpora la capacidad de los recursos humanos, de sus altos niveles directivos, como pieza fundamental para la definición de un sistema de dirección y organización flexible y operativo, que logre aprovechar las oportunidades y dé los mejores resultados en cuanto a la asignación de recursos en la actividad empresarial.

Se puede terminar diciendo que con esta afluencia de la ortodoxia en materia directiva, con la búsqueda de planteamientos operativos en la praxis y la fundamentación de nuevas orientaciones en la teoría del management, la obra de Pümpin significa un puente muy importante desde la perspectiva de los sistemas de los años 60, basados en las rígidas planificaciones empresariales, hacia los años 80, con dimensiones de mayor naturaleza estratégica que dan la flexibilidad, operatividad, funcionalidad y simplicidad que necesita toda instrumentación para lograr los objetivos fundamentalmente de coordinación de la empresa.