

# EL ROL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DESDE UN ENFOQUE EMPRESARIAL

**Dr. Raúl Manuel Arano Chávez \***

**Dr. Luis Alberto Delfín Beltrán \***

**Dr. Jesús Escudero Macluf \***

## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas se enfrentan en el día a día con entornos complejos muchas veces de incertidumbre, aumentando con ella la complejidad provocando una evolución constante en los sistemas de dirección, y sin duda al final tendrán las empresas que arribar algún lugar.

Así debemos entender que la dirección estratégica se fundamenta en el pensamiento estratégico: la visión globalista, la adaptación activa de la organización al entorno económico, la orientación estratégica, la adaptación y elaboración de sistemas de valores que promueve una cultura que permite motivar a los miembros de la empresa creando ventaja competitiva, una planificación flexible y ajustable a los cambios y una coordinación de todos los aspectos del sistema de la dirección.

Uno de los principales propósitos de la Dirección Estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obteniendo beneficios que le permitan alcanzar su permanencia en el mercado.

Actualmente la dirección estratégica orienta a que las organizaciones alcancen sus propósitos, por lo cual debe comprenderlos y evitar los conflictos que puedan surgir por la priorización de objetivos funcionales frente a los globales es decir las necesidades de las empresas que en la actualidad están más allá de las necesidades del área, las cuales se tienen que ajustar al proceso de la dirección estratégica.

## II. CONCEPTUALIZANDO A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Se trata entonces de entender que la dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización (Draf, 2006:540).

De otro modo la estrategia se define como un proceso que trata de las tareas empresariales de la organización, del crecimiento y de la renovación organizacional y más específicamente del desarrollo y de la utilización de la estrategia que deberá guiar a la operación de la organización. Una dirección estratégica apropiada debe prestar especial atención a aquellos factores que

configuren el resultado de la empresa: así en cuanto a las capacidades, las mismas deberán ser fomentadas y desarrolladas, proceso que se lleva a cabo de manera consciente por la empresa, logrando la interacción entre la posición estratégica de los resultados (Álvarez, 2000:20).

La dirección estratégica, se compone de tres ramas o columnas principales: planeamiento estratégico (estrategia competitiva y análisis de portafolio); cultura organizacional (valores compartidos y desarrollo de la dirección) y arquitectura organizacional (estructura y sistemas). El postulado básico consiste en la armonía entre estrategia, estructura, sistema y cultura.

Así mismo, Porter (1980), anuncia acerca de la dirección estratégica lo siguiente: Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Porter (1980) incluye dentro de este término el estudio de la competencia desde la economía industrial. La estrategia competitiva resume la respuesta que una empresa a las amenazas y oportunidades que se derivan de las características estructurales que definen a la industria a la que pertenece la empresa. La posibilidad de hacer efectiva la estrategia se concreta en la utilización eficiente de los recursos internos en las etapas del proceso productivo capaces de crear utilidad o añadir valor a los factores productivos.

Dentro de la dirección estratégica encontramos a la administración estratégica que tiene como objetivo fundamental dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos, mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistemáticas que existen entre las decisiones por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización. Para el administrador, que todos los días enfrenta una gran diversidad de decisiones, es esencial contar con un conjunto de herramientas, métodos y esquemas de referencia. Por ejemplo debe decidir qué productos o servicios producir, qué inversiones realizar, qué reglas y políticas de recursos humanos implementar, y qué estructuras organizacionales adoptar (Podolny, Shepard y Saloner 2005:3).

De acuerdo con Arano (2012) Las estrategias no surgen de la nada, deben de responder al entorno de la empresa, mismo que rodea a las organizaciones y en el que se identifican un sinnúmero de factores, de distinta naturaleza que pueden afectar o influir en los resultados de las mismas.

### **III. ATRIBUTOS CLAVES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Para (Dess y Lumpkin, 2003:9), la dirección estratégica tiene cuatro grandes atributos en primer lugar se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no sólo para una única área funcional. Algunos autores se refieren a esta perspectiva como racionalidad organizacional.

En segundo lugar, la dirección estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben de incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general. Los directivos no tendrán éxito si continuamente se concentran en un único grupo de interés.

Muchas organizaciones han sido capaces de satisfacer simultáneamente las necesidades de múltiples grupos de interés. Por ejemplo, los resultados financieros pueden realmente mejorar si los empleados que están satisfechos en sus trabajos realizan un mayor esfuerzo por incrementar la satisfacción de los clientes, y así favorecer el incremento de beneficios.

En tercer lugar, la dirección estratégica requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo. Senge (1996), importante autor sobre la dirección estratégica del Massachusetts Institute of Technology, califica esta necesidad como tensión creativa. Esto significa que los directores deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación de las necesidades operativas. Sin embargo todos los directivos de la organización deben de mantener la perspectiva de dirección estratégica y valorar cómo sus acciones afectan a la consecución de los objetivos globales de la organización. Por ejemplo el despido de varios trabajadores valiosos puede ayudar a reducir costos y mejorar los beneficios a corto plazo, pero las implicaciones a largo plazo para la moral de los empleados y las relaciones con los clientes pueden ser negativas llevando a consecuentes descensos del rendimiento.

En cuarto lugar, la dirección estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre eficacia y la eficiencia. Estrechamente vinculado con el punto anterior, esto significa ser consciente de las necesidades de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Algunos autores se refieren a ello como la diferencia entre hacer lo correcto y hacerlo correctamente. Además de asignar y emplear los recursos sabiamente, los directivos, aún deben dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos organizativos globales.

## **IV. PROCESO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y SU ANÁLISIS**

En este punto se han identificado tres grandes procesos, el primero es identificado como análisis, el segundo se le denomina decisión y el tercero es la acción.

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso de la dirección estratégica. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias. Muchas estrategias fracasan porque los directivos pueden querer formular e implementar estrategias sin un análisis cuidadoso de las metas del conjunto de la organización y sin un completo análisis externo e interno.

La empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir, y definir una estrategia (hacia donde quiero ir y quiero ser) para estar presente en el ramo de actividad ¿Cómo está constituido el sector? ¿Cómo son los clientes y demás actores externos?. Este análisis puede dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos. El análisis interno, parte de una evaluación del desempeño de la organización, pero que además debe incluir cierta evaluación del potencial (¿qué capacidad de crecimiento tengo?), habida cuenta de las proyecciones futuras que le puedan surgir a la organización.

La satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica un amplio análisis del cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

## **V. DESAFIOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS**

Sin duda existen desafíos como lo comenta (Certo y Peter 2003: 21), durante la última década existen tres desafíos críticos que han de afrontar quienes impulsan a la administración estratégica siendo objeto de especial atención. Estos desafíos se derivan de problemas globales, problemas de calidad y de problemas sociales y éticos como a continuación se describen:

### **A) Administración estratégica y problemas globales**

Durante estos últimos años las actividades comerciales tienden a traspasar las fronteras internacionales. Incluso empresas que no operan a nivel internacional están experimentando actualmente el impacto de la globalización en numerosos mercados y sectores de la industria. Siendo de esperar que esta tenencia continúe en el futuro, no es de extrañar que sean cada vez más numerosas las organizaciones que toman en cuenta los problemas globales durante sus procesos de administración estratégica.

Antes de que los administradores puedan determinar de qué modo sus procesos de administración estratégica puedan dar cabida a las condiciones internacionales, han de estar plenamente conscientes de las variables internacionales críticas de manera significativa su organización. Así esto puede implicar el desarrollo de las actividades empresariales más allá de las fronteras nacionales. Es decir, la organización procura cumplir su misión, al menos en parte, llevando a cabo sus actividades comerciales en países extranjeros. Estas actividades pueden ser tan simples como vender un producto o servicio en un país extranjero o tan complejas como coaligarse con socios extranjeros para la fabricación y venta de productos en todo el mundo (Certo y Peter 2003:177).

## **b) Administración estratégica y problemas de calidad**

El movimiento de la calidad, encabezado por teóricos de la administración, como W. Edwards Deming, ha causado un fuerte impacto en la manera en que las organizaciones están llevando adelante la administración estratégica durante la presente década. El entendimiento actual de la calidad ha avanzado mucho más allá de la confianza depositada en el pasado en los procedimientos de posproducción denominados control de calidad para eliminar los errores de fabricación.

La palabra calidad significa actualmente el compromiso que tiene la organización como un todo para acrecentar el valor de un bien o servicio al cliente en cada una de las etapas de su entrega al mercado, desde el diseño a la producción, a la comercialización e inclusive al servicio posventa (Certo y Peter 2003:21).

## **c) Administración estratégica y problemas morales y éticos**

La actual presencia (Certo y Peter 2003:21), de la responsabilidad social es la obligación de la dirección de impulsar, proteger y promover tanto los intereses de la organización como el bienestar de la sociedad en su conjunto.

El reconocimiento de esta obligación ha de influir necesariamente en el proceso de la administración estratégica.

Para ser socialmente responsable, los directivos de una organización han de dar respuestas completas y detalladas a preguntas tales como:

1. ¿Ante qué segmentos de la sociedad se hace responsable la organización?
2. ¿Qué influencias principales ejerce la sociedad sobre las prácticas comerciales?
3. ¿Cómo puede una organización realizar auditorías sociales para facilitar el proceso de administración estratégica?

## **VI. CONCLUSIONES**

Así se observa que la dirección estratégica es el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico tanto del ambiente externo (determinado por oportunidades y amenazas) como el ambiente interno (conociendo sus propias fortalezas y debilidades), enfatizando las ventajas competitivas puede aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos.

Dirigir con éxito una empresa es una tarea compleja, pues son muchas las variables que intervienen, relacionadas entre en modos complejos. Una empresa tiene que tener para triunfar, una ventaja competitiva sustentable. Sin ella no podrá obtener beneficios reales a largo plazo, que es, precisamente el fin esencial de una empresa claro aunque no lo único por ejemplo esta la capacitación a sus empleados o el beneficio social. No es fácil obtener esa ventaja competitiva precisamente porque los competidores tienen como misión el impedirlo. La dificultad se ve aumentada por el hecho de que esta ventaja competitiva debe de ser obtenida por medio

de una organización, es preciso por tanto, desglosar la meta estratégica a conseguir, en una infinidad de submetas, que alinean a la organización en la búsqueda de la ventaja competitiva, y es preciso asegurarse de que toda la organización se mueve en una dirección adecuada y con rumbo.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álvarez, Héctor Felipe (2000). Fundamentos de Dirección Estratégica. Córdoba, Argentina: Eudecor.

Arano Chávez Raúl Manuel (2012). La importancia del entorno general de las empresas. Xalapa, Veracruz, México: Universidad Veracruzana-IIESCA.

Centro Samuel y Peter Paul (2003). Dirección estratégica. España: MacGraw-Hill.

Dess, Gregory y G.T. Lumpkin (2003). Dirección estratégica. Aravaca. España: McGraw-Hill

Draf, Richard L. (2005). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.

Draf, Richard L. (2006). La experiencia del liderazgo. México: Cengage.

Podolny Joel, Shepard Andrea y Saloner Garth (2005). Administración estratégica. México: Limusa.

Porter, Michael E. (1980). The contributions of industrial organizations to Strategic Management, Academy of management review, 4-6.

Porter, Michael E. (1982). Estrategia competitiva. Argentina: Javier Vergara Editores.

Porter, Michael E. (1988). Estrategia competitiva. México: CECOSA.

Ramírez Juan (2007). Cabinas de Luz. México: Addison Wesley, Iberoamericana.

Senge, Peter (1996). Leading learning organizations: The bold, the powerful and the invisible, in Hesselbein. San Francisco, California: Oxford.

Senge, Peter (2009). La quinta disciplina. España: Gránica.