
El rol de la dirección estratégica en las empresas

Raúl Manuel Arano Chávez, Francisco Espinosa Mejía y Georgina Arroyo Grant *

RESUMEN

La dirección estratégica de la empresa es un fenómeno altamente complejo al tener como objeto de estudio la forma en que una organización busca la adaptación a su entorno, en competencia con otras organizaciones, en un proceso continuo en el tiempo. De esta forma, la estrategia empresarial se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las restantes empresas con quienes compite, tanto en los mercados de factores como en productos. En este artículo se pretende describir que hoy día las empresas tienen la necesidad de incurrir en la dirección estratégica con el fin de que puedan contribuir a la obtención de metas de la organización y del grupo.

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se han llevado a cabo por parte de las empresas la necesidad de evaluar y analizar el interés por la llamada dirección estratégica, si bien este concepto es relativamente joven, pero ha sido de gran impacto en el crecimiento de las organizaciones. Dados los muchos retos y oportunidades que existen en los mercados globales, los actuales directivos que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben de hacer algo más que establecer estrategias ya sea a corto, mediano o largo plazo, esperando que ocurra lo mejor. Hoy día tienen que ir más allá, esto con el fin de generar ventajas competitivas un mejor posicionamiento dentro de los mercados.

En la actualidad las empresas ya sea pequeñas, medianas o macro atraviesan por un cambio trascendental como resultado de la llamada globalización y de la apertura económica que se ha experimentado en México. Las empresas generan empleos y son parte fundamental de la economía nacional es por ello relevante e importante visualizar con la dirección estratégica sus factores de éxito, agentes competitivos, recursos, capacidades, alianzas estratégicas, acuerdos comerciales, estructuras organizacionales, mercados, liderazgo, toma de decisiones, entre otros.

Los retos a los que se están enfrentando las organizaciones en pleno siglo XXI, son completamente distintos a los del pasado, lo que conlleva a entender que el concepto de organización sigue evolucionando, y lo más destacado que enfrentan las empresas son las competencias globales, las necesidades del cliente, los cambios tecnológicos acelerados, la ética, la responsabilidad social y un sin fin de temas que

provoca poner en marcha a la dirección estratégica.

II. CONCEPTUALIZANDO A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El desempeño de una organización depende tanto de las acciones que la misma empresa emprende como del contexto en el cual se llevan a cabo dichas acciones. Una acción es la adquisición y uso de los activos de una organización. Cada empresa posee un conjunto ya existente de activos como conocimiento práctico (Know-how), procesos del negocio, planta y equipo, posicionamiento de marca (brand equity), estructura organizacional formal e informal, recursos financieros, etc.

Las misiones y visiones rectoras de las empresas en la actualidad son muy importantes, pero en sí no basta para crear organizaciones fuertes y poderosas. Para lograr el éxito, las empresas necesitan encontrar la manera de llevar la visión, los valores y el objetivo a la práctica, actividad que corresponde a la estrategia. Formular la estrategia es el resultado del trabajo arduo y serio para dar un paso concreto hacia el futuro.

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 (Draft L., 2006, p.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 H. Felipe, 2000, p.20).

La dirección estratégica según Álvarez H. (2000) 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

* Académicos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana. e_mail: rarano@uv.mx, fraespinosa@uv.mx y garroyo@uv.mx

arquitectura organizacional (estructura y sistemas). El postulado básico consiste en la armonía entre estrategia, estructura, sistema y cultura.

La administración estratégica tiene como objetivo fundamental de 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 decir 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, p.3).

Ansoff (1965) describe la dirección estratégica como el proceso activo de determinación y guía del curso de las acciones de la empresa hacia sus objetivos. Así mismo Porter (1980) señala 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 de las amenazas y oportunidades que se derivan de las características estructurales que definen 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.

La dirección estratégica es un término que ha venido a sustituir a la disciplina tradicionalmente conocida como política de empresa. El enfoque de la teoría de la estrategia supone un nuevo espacio conceptual, que busca formular nuevos modelos como fundamento de las decisiones estratégicas, integrando el cambio estructural y abriendo la caja negra del comportamiento empresarial (Lafuente y Salas, 1983, pp. 63-67).

Para Hax y Majluf (1984, p. 72), la dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa.

Teece (1990) define a nuestro tema de estudio como la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas que permiten aumentar el valor de la empresa, o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios.

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders o también llamados grupo de interés (S. Harrison Jeffrey y St. John Caron H, 2002, p.2). A lo cual describimos el siguiente concepto de la dirección estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que una empresa pueda distinguirse de otra provocando ser competitiva de las demás, ganando rentabilidad por encima del promedio.

III. LOS ATRIBUTOS CLAVES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para G. Dess y G.T. Lumpkin (2003, p. 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. Peter 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. LA IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

Desde el punto de vista de la dirección estratégica induce a que la organización alcance sus propósitos, por lo cual debe comprenderlos y evitar los conflictos que pueden surgir por la priorización de objetivos funcionales frente a los globales. Las necesidades de la empresa están más allá de las necesidades de las áreas, éstas tienen que ajustarse al proceso de la dirección estratégica.

La dirección estratégica supone la consideración de una multiplicidad de horizontes temporales. La viabilidad empresarial, es necesaria para mantener la empresa en el largo plazo, pero existe una fluctuación entre el pensamiento del corto y el largo.

Así la dirección estratégica, entonces, tiene que ver con la eficiencia y con la eficacia. La diferencia entre estos conceptos es explicada como hacer las cosas bien (eficiencia) y hacer las cosas correctamente (eficacia). (Álvarez H.Felipe, 2000, p.21). Agregamos a lo anterior que la base principal de la dirección estratégica estriba en darle rumbo a la empresa y generar una visión más amplia de lo que se quiere alcanzar.

V. CONCLUSIONES

La dirección implica liderazgo y este a su vez implica seguidores, las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilo y enfoque de liderazgo y comunicación.

Es importante destacar que las metas que comúnmente tienen las empresas, están enfocadas en la obtención de utilidades o en la rentabilidad. Para la mayor parte de las empresas de negocio, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones.

En este sentido las de organizaciones tienen un objetivo lógico y deseable, generar utilidad, en

la medida que creas ganancias podría decirse que es mayor el prestigio, es por ello que se debe de entender que el rol de la dirección estratégica es vital ya que no se refiere tan solo a la rentabilidad, sino la forma en la cual se guía a una empresa.

VI. REFERENCIAS

- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. Editorial McGraw. Hill. Estados Unidos.
- ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina.
- CARRILLO JARILLO, Carlos (1992). *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill, Barcelona, España.
- CUERVO GARCÍA A. (1999). *El gobierno de la empresa*, Anuario de la facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid, nº3, pp.95-108.
- DRUCKER, PETER (1992). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires, el Ateneo.
- E. KAUFMANN, Alicia (1999). *Líder global: en la vida, en la empresa*. Editorial Universidad de Alcala, España.
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management . A Stakeholders Approach*, Pitman, Boston
- FRONDIZI, Risieri (2001). *¿Qué son los valores?.* Fondo de cultura económica, México, DF.
- G. DESS, Gregory y G. T. Lumpkin (2003). *Dirección estratégica*. Editorial Mc Graw Hill, Aravaca, España.
- HAX, A.C., y MAJLUF, N. S. (1984). *Strategic Management. An integrate evidence*. Editorial Oxford. Estados Unidos
- LAFUENTE, A. y Salas, V. (1983). *La mejora del beneficio empresarial*. Madrid, España.
- L. DRAF, Richard (2006). *La experiencia del liderazgo*. Editorial Cengage México, DF.
- PODOLNY Joel, SHEPARD Andrea y SALONER Garth (2005). *Administración estratégica*. Editorial Limusa. México.
- PORTER, Michael E. (1980). *Estrategia competitiva*. Edición Javier Vergara Editores, Buenos Aires, Argentina
- TEECE, D.J. (1990). *Contributions and impediments of economic analysis to the study of Strategic Management*, Nueva York, Estados Unidos.
- S. HARRISON, Jeffrey S. y St. John Caron H. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Edición Thomson. Madrid, España.
- Senge, Peter (1996). *Leading learning organizations: The bold, the powerful and the invisible*, in Hesselbein. San Francisco, California