

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA:

Una reflexión para la gerencia de hoy.



Autor:
Félix Ramón Triana Gaitán

Resumen

Cada día las organizaciones empresariales se encuentran ante el reto de lograr mejores resultados reconociendo que en su entorno día a día aparecen factores que inciden directamente en los mismos como son la competencia y los desarrollos tecnológicos entre los más relevantes.

Por lo anterior, la Gerencia de las organizaciones empresariales trata de identificar el mejor modelo gerencial que le permita en un alto porcentaje lograr los objetivos corporativos establecidos por la alta dirección e inversores. Uno de los modelos gerenciales con mayor implementación hoy en el mundo de las organizaciones empresariales por las bondades que ofrece, es la Gestión Estratégica, la cual está fundamentada en realizar el diagnóstico estratégico de la empresa con el fin de formular la nueva plataforma estratégica y así poder identificar las estrategias corporativas que aseguren hacer realidad la Visión formulada.

Palabras claves.

Estrategia, Diagnóstico estratégico, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas, Formulación Estratégica.

Introducción: Hacia una definición de estrategia.

La gestión estratégica es el proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas y oportunidades, como sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas; hecho lo cual, integra ambos análisis, elige la estrategia y la pone en práctica (Barney, 1996) para llegar a obtener una ventaja competitiva sostenible que genere rendimientos extraordinarios.

La estrategia estudia las razones determinantes del éxito de la empresa, es un patrón de asignación de recursos que la empresa utiliza para mantener o incrementar su resultado. También incluye la definición de la misión de la empresa, la selección de objetivos, la elección de productos y/o servicios a ofrecer, las tecnologías a utilizar, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo la empresa se sitúa y compete en el mercado—estrategia competitiva—, la elección de un apropiado nivel de alcance y diversificación y el diseño de la estructura organizativa, de los sistemas administrativos y de las políticas usadas para definir y coordinar el trabajo. (Rumelt, Schendel y Teche , 1994).

Los temas centrales de la dirección estratégica son: 1) ¿Cómo se comportan y desarrollan las empresas?; 2) ¿ qué explica su nivel de alcance y diversificación; 3) ¿por qué difieren? 4) ¿Cuál es la función o el valor añadido por la oficina central en una empresa multinacional?, y 5) ¿ qué

determina el éxito o fracaso de la empresa en la competencia internacional?

En este sentido, se puede considerar tres concepciones de la estrategia, en función de los aspectos relevantes que se destaquen y del método o planteamiento de aquéllas. La primera, basada en los conceptos de la planificación estratégica, enfatiza la relación entre misión de la empresa, objetivos, estrategias, tácticas, políticas y resultados. Destaca los niveles de análisis en la elección de la estrategia. La estrategia, bajo este planteamiento, es un proceso de decisión racional que parte de la misión y de los objetivos de la empresa, y concreta la estrategia en planes, programas y tácticas, para organizar su puesta en acción.

Este enfoque jerárquico presenta algunas debilidades, como son: 1) no valorar suficientemente el impacto del entorno competitivo en el resultado de la empresa; 2) enfatizar el proceso formal de la estrategia en la empresa, y 3) no tener en cuenta la capacidad de dinamismo y la reacción de la empresa hasta el siguiente análisis estratégico. Su principal fortaleza es que define los objetivos a alcanzar y desarrolla un plan sobre cómo obtenerlos.

Un segundo tipo de concepción, la denominada estrategia ecléctica, trata de integrar los elementos jerárquicos de la estrategia –su carácter de plan intencional- con los aspectos internos de la organización de naturaleza subjetiva y cualitativa que se presentan tanto en las denominadas estrategias emergentes como en la formulación e implantación. Mintzberg, que en sus primeros trabajos adoptó una definición simple de estrategia –la estrategia es un patrón, un flujo de decisiones (Mintzberg, 1978)-, posteriormente, la caracteriza con “las cinco P” (plan, patrón, pauta, posición, perspectiva). Es decir, plan intencional o curso de acción, patrón o forma de actuar que emerge de la empresa, posición de la empresa en el mercado, perspectiva con la que los directivos ven su empresa y a su entorno, y estratagema o maniobra intencional ante un

competidor. (Mintzberg, 1978).

La debilidad de esta definición es su amplitud, que permite que toda idea o acción que exista en una empresa puede ser vista como estrategia, perdiéndose la característica de la estrategia unida al entorno, al énfasis en las relaciones entorno-empresa, y los resultados y la distribución de recursos. Asimismo, no provee una guía para el futuro y puede llevar a la falta de coordinación de las acciones. En contrapartida, se trata de un concepto de estrategia que analiza el cambio y la adaptabilidad de la empresa a las condiciones del entorno.

Una tercera concepción de la estrategia es la que se centra en la concordancia de las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno. Ello implica reconocer la importancia de: 1) el entorno competitivo como determinante del resultado; 2) las fortalezas y debilidades internas en la elección de la estrategia y en el resultado; 3) el proceso de implantación, que permite trasladar ideas y visiones a una organización concreta, asignando recursos y tomando decisiones; 4) la estrategia y el resultado, junto con criterios explícitos de evaluación de la calidad de la estrategia elegida.

Los puntos débiles de esta definición son la tendencia a destacar estrategias intencionales sobre las emergentes y la escasez de respuestas sobre el modo de llevarla a cabo. Sus puntos fuertes son el reconocimiento de la importancia del entorno y de las fortalezas internas de la empresa, así como de la asignación de los recursos para integrar la estrategia y, finalmente, al igual que la definición jerárquica, su preocupación por la importancia del resultado.

El análisis externo determina las oportunidades y amenazas del entorno empresarial, distinguiendo entre entorno genérico y específico. El primero incluye el marco social, económico y político-legal en el que se desenvuelve la empresa, así como la dotación de infraestructuras, capital humano, transporte y comunicaciones. El entorno

específico se corresponde con el sector industrial y en él se analizan el grado de concentración, las barreras de entrada, la rivalidad, y el poder negociador de proveedores y clientes, entre otros factores.

El análisis interno identifica las fortalezas y debilidades de la empresa. Para ello, se utiliza tanto el análisis económico-financiero como el perfil estratégico y la cadena de valor; si bien, en el momento actual, la atención se centra más sobre los recursos y capacidades de la empresa que sobre el concepto genérico de fortalezas y debilidades. La evaluación interna de la empresa se complementa con el análisis de los competidores y de cómo la empresa se sitúa frente a ellos (benchmarking). Los recursos y capacidades determinan las posibilidades de éxito de la empresa con los negocios actuales, así como el potencial de desarrollo hacia otros nuevos. Amit y Shoemaker (1993) distinguen entre recursos (como factores) y capacidades (como procesos que permiten la creación de recursos). La obtención de ventajas competitivas sostenibles se basa en las potencialidades para crear, desarrollar, usar y mantener las capacidades distintivas (procesos por cuales se generan recursos que son valioso, raros, difíciles de imitar y difíciles de sustituir), con el apoyo de los sistemas directivos y rutinas organizativas, que facilitan la creación de recursos y la adaptación de la empresa al entorno, y, si es posible, la alteración del entorno por las acciones de la empresa.

La elección estratégica combina los análisis internos y externo con los valores y objetivos de la empresa para identificar la mejor opción de las combinaciones rentabilidad-riesgo de los negocios actuales de la empresa, así como de los potenciales negocios futuros, estableciendo alternativas ante posibles cambios en el entorno.

En la formulación de la estrategia se suelen distinguir tres niveles: el corporativo, el de negocio y el funcional, teniendo cada uno características diferenciadas.

1) La estrategia corporativa pretende vincular la empresa en su conjunto con su entorno. Al formularla, se deciden aspectos tales como los negocios y sectores en los que se va a operar y todo lo relativo a la adquisición y asignación de recursos, así como la dirección y forma de desarrollo de la empresa: integración vertical, diversificación, fusiones, adquisiciones cooperativas e internacionalización. Este nivel de estrategia presupone la existencia de una empresa multinegocio. En caso contrario, la estrategia corporativa y la de negocio coinciden.

2) La estrategia de negocio, o competitiva, tiene que ver con la construcción de ventajas competitivas en las actividades encomendadas a cada unidad estratégica. Se toman decisiones para competir en costos o diferenciación de modo que se pueda crear y mantener una posición competitiva ventajosa en cada negocio y establecer las bases para competir en el futuro.

3) La estrategia funcional determina como utilizar y aplicar los recursos y habilidades de cada área funcional (aprovisionamiento, producción, distribución, finanzas, personal) para maximizar la productividad de dichos recursos y apoyar la consecución de ventajas competitivas.

En algunos casos, se consideran como elementos condicionantes de la estrategia las características del ciclo de vida del sector –emergente, en crecimiento, maduro, en declive–, del mercado-industrias sujetas a presiones para la globalización, para ser locales, o ambas (Parlad y Doz, 1987) o de la tecnología (fase fluida, transicional, específica) Véase Afuah y Utterback (1997).

El tercer componente de la dirección estratégica corresponde a su implantación y al diseño de la organización y de las políticas de personal que permitan llevar a cabo la estrategia seleccionada. Es preciso decidir qué forma ha de adoptar la estructura organizativa –funcional, divisional, matricial– así como los sistemas de información, incentivos, selección y formación.

De todas formas, la relación entre estrategia y

estructura no tiene por que ser estrictamente unidireccional, como señalo Chandler (1962), sino que las opciones estratégicas que se manejen pueden estar también influidas por el tipo de estructura que la empresa posea; se trata de un proceso inter relacionado, como el pie derecho sigue al izquierdo (Mintzberg,1990,1991); donde una determinada forma organizativa , por ejemplo de tipo divisional, puede contribuir a potenciar el proceso de diversificación .

Dentro de la implantación se incluye también la planificación de la acción. Los sistemas o programas de acción muestran como opera la organización, como se lleva a cabo la estrategia, lo que abarca la planificación de los recursos y los sistemas de información estratégica. Por su parte el control estratégico incluye los sistemas de integración para mantener los esfuerzos de implantación y ajustar los planes a los factores internos y externos no esperados. Finalmente, el elemento central del proceso de implantación esta constituido por las capacidades directivas, como el estilo y la forma de liderazgo, y por la cultura de la empresa, que condicionan la forma de trasladar las estrategias a la organización.

Conclusiones: Lineas Para El Futuro

De cara al futuro, debemos estudiar más sobre los efectos contrapuestos de un hipotético determinismo ambiental y la posible respuesta de la empresa. La creación de recursos tiene que ver con los entornos competitivos, con los clusters de industrias competitivas, con capacidades empresariales.

Debemos conocer como las empresas sostienen sus ventajas competitivas. La mayoría de los trabajos empíricos han sido estáticos más que dinámicos, transversales y sectoriales, mas que longitudinales. Los estudios transversales no pueden revelar el camino de dependencia o el impacto de sucesos cronológicos, que solo el acercamiento longitudinal puede hacer, al analizar las conductas a lo largo del tiempo y reconstruir de manera objetiva la trama del proceso.

La dirección estratégica necesita algo más que estudios sobre relaciones estadísticas entre los retornos anormales, medidos por rentabilidades de mercado, y medidas estratégicas como consecuencia de investigaciones sobre la ventaja competitiva. Economistas, sociólogos, psicólogos y otros científicos del comportamiento, así como los especialistas de las disciplinas funcionales, marketing y finanzas, deben trabajar en áreas de la estrategia.

En la dirección estratégica los estudios longitudinales están llamados a tener un mayor peso, a estar más cercanos al conjunto ecléctico de herramientas y formación para trabajar en este campo, en vez de ser simples publicaciones de relaciones estadísticas parciales. No se puede perder mucho tiempo, quizá ninguno, cuando se excluyen conceptos o teorías en estas explicaciones. En términos Kuhnianos, no existe todavía un paradigma dominante que guíe el campo y los temas a desarrollar (Schendel, 1997).

Un nuevo punto a considerar es el alcance de la empresa, lo que va más allá de la integración vertical y de la diversificación. La internacionalización es también parte integral de su alcance, mas que una simple definición del mercado donde compite la empresa. La redefinición de los mercados geográficos, desde la nación a la región o continente, o incluso al mundo, tras los procesos de globalización y de integración de la economía, requiere replantear el alcance de la empresa ante un nuevo entorno.

El concepto de empresa también plantea dudas, sobre todo cuando no se presenta como una mera organización para asignar recursos y llevar a cabo transacciones cuando falla el mercado. En una conocida polémica entre Ghoshal y Moran (1996), por un lado, y Williamson (1996), por otro, los primeros argumentan que las empresas no son meras organizaciones -estructuras de gobierno- para asignar recursos o llevar a cabo transacciones cuando falla el mercado. Se diferencian de este en cuanto a la naturaleza del

hombre y el comportamiento oportunista de su conducta, en cuanto al supuesto de adaptación autónoma -propia del mercado- frente a de adaptación propuesta. El propósito (que puede implicar cooperación o cambios de preferencias) juega un papel en las organizaciones, al igual que el precio en el mercado. Se diferencian de este en cuanto a la naturaleza del hombre y el comportamiento oportunista de su conducta, en cuanto al supuesto de adaptación autónoma -propia del mercado- frente a de adaptación propuesta. El propósito (que puede implicar cooperación o cambios de preferencias) juega un papel en las organizaciones, al igual que el precio en el mercado.

El viejo y aun actual modelo de organización de la empresa se basa en la herencia del hombre organizativo, la autoridad formal del directivo que dividía el trabajo para hacer más controlables y predecibles los comportamientos de los hombres que trabajan sobre unos activos – capital- de los que debían responder. Se diseñaban la organización para reforzar la conformidad y la obediencia, no para incitar la iniciativa y la toma de riesgo como patrones dominantes.

El control tradicional de empleo implicaba el intercambio de seguridad por lealtad; pero actualmente se ve alterado por un nuevo entorno que no garantiza la seguridad. Los empleados deben invertir tiempo y energía en adquirir unos conocimientos y habilidades muy útiles en la empresa, pero, en muchos casos con limitado valor. Igualmente sin una relación a largo plazo, las empresas tienen poco interés en invertir recursos para desarrollar tales habilidades.

Estamos ante un nuevo contrato (Ghoshal y Bartlett 1997) que exige aceptar el mundo como menos cierto, la inseguridad como una de las realidades tristes y esperanzadoras de la vida, inseguridad unida tanto a la globalización de los mercados como a la rapidez del campo tecnológico. Las empresas, ante el drama de los ajustes continuos al entorno se deben preocupar por los hombres. En las relaciones

con los hombres, estamos pasando de un contrato de empresa con relaciones permanentes, personalizadas, con coordinación explícita, a un contrato -próximo a los de mercado- que implica relaciones puntuales e impersonales y precio; la empresa debe hacer esfuerzo para lograr capital humano y capital confianza en ese entorno.

La estrategia de la empresa viene condicionada por ese nuevo entorno. Por ello, no debe olvidar las lecciones de la historia, que nos recuerda que las instituciones decaen cuando pierden su legitimación social. Por tanto, no sólo debemos abordar los problemas de la estrategia empresarial desde la Administración y la economía; la sociología, la Psicología y la ética (Etzioni 1988), también nos proporcionan base de estudio.

Bibliografía

ABELL, D. F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall.

BAIN, J. (1956), *Barriers to new competition*, Harvard University Press. Cambridge, MA.

BARNEY, J. B. (1986), "Strategic factor markets: Expectation, luck, and business strategy" *Management Science*, 32, págs. 1231 – 1241.

COLLIS, D. J., Y MONTGOMERY, C. A. (1998), *Corporate Strategy. A resource based approach*, Irwin McGraw-Hill, Boston

CHANDLER, A. D. (1962), *Strategy and Estructura: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge Mass, MIT Press.

GLUCK, F. W., (1976), *Business policy, strategy formation and management action* (2o. Edition), MacGraw-Hill, Nueva York.

GRANT, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive: Implications for strategy formulation", *California Management Review*,

33 págs. 114-133.

GRANT, R. M. (1991), *Comtemporary Strategic Analysis. Concepts, Techniques, Application*. Basil Blackwell, Cambridge, MA.

HILL, CH. Y JONES, G. (1992), *Strategic Management, An Integrated Approach*, Houghton. Mifflin, tercera edición. Boston.

HUNT , S. D. (1997), “Resource-advantage theory: An evolutionary theory of competitive firm behavior”. *Journal of economic Issues*, 31. Págs. 59-77.

JARILLO, J. C. (1990), *Dirección Estratégica*, Prentice Hall, Madrid.

LAMB, R. B. (ed. 1984, *Competitive strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

NAVAS LOPEZ, J. L. Y L. A. GUERRAS MARTIN (1996), *Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Cívitas, Madrid.

MARCH, J.G. y SIMON, H. A. (1958), *Organizations*, John Wiley, Nueva York.

MITZBERG, H. (1978), “Patterns in strategy formation”, *Management Science*, 24, número 9, págs. 934-948.

PORTER, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Pres, Nueva York.

PORTER, M. E. (1987), *Ventaja Competitiva*, CECSA, México.

QUINN, J.B. (1980), *Strategies for change. Logical incrementalism*, Homewood, III, Irwin.
RUMELT, R. P. (1974), *Strategy, Structure and Economic Perfomance*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

SCHERER, F.M. (1970), *Industrial market. Structure and market perfomance*, Rand McNally, Chicago.

SHAPIRO, C. (1989), “The theory of business strategy”, *Rand Journal of Economics*, 20. Págs. 125-137.

WILLIAMSON, O. E. (1975), *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Nueva York, Free Press.

Autor:
Cargo

Félix Ramón Triana Gaitán
Director SENA Regional Tolima

Administrador de empresas - Universidad del Tolima,
Especialista en Administración - Universidad de los Andes,
Magíster en Dirección Universitaria - Universidad de los Andes,
Estudios Doctorales en Nuevas Tendencias en Dirección de Epresas - Universidad de Salamanca España.