

LA GERENCIA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS EMPRESARIALES

ERO DEL CANTO¹
VIDIGAL FERNANDES MARTINS²
ROBERTO MIRANDA PIMENTEL FULLY³

RESUMEN

La gerencia estratégica juega un papel importante en la conducción empresarial y visión corporativa, en aras, de conquistar el éxito. Un aspecto fundamental es la necesidad de transformar el esquema organizacional que permita gerenciar de manera más lineal como también plasmar de manera efectiva la misión y visión de la empresa a todos los involucrados del proceso. La planificación estratégica, llevada a cabalidad de acuerdo a la dirección estratégica siempre va ser garante del logro de los objetivos y las metas. El propósito de la presente investigación consiste en analizar la gerencia estratégica y su estrecha relación con el desarrollo empresarial y ver cómo responde a la nueva exigencia del entorno global moderno con respecto a lo económico, social y tecnológico. La investigación fue documental haciendo un bosquejo en fuente bibliográfica. Los resultados destacan que la gerencia estratégica ayuda a cambiar modelos mentales para la toma de decisiones y el direccionamiento del negocio al norte del éxito.

Palabras Claves: Gerencia estratégica, planificación estratégica, contexto, misión, objetivos.

¹ Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Profesor y Investigador Titular de la Cátedra de Organización, Faces-Universidad de Carabobo (UC) Valencia-Venezuela. edelcanto19@yahoo.es

² Doutor em Administração de Empresas pela EAESP/FGV, Professor Associado da Faculdade de Ciências Contábeis da UFU – Uberlândia, MG – Brasil. vidigaldaufu@gmail.com

³ Mestre e Doutorando em Contabilidade – FUCAPE – ES, Professor das Faculdades Doctum de Manhuaçu. rfully@gmail.com

THE STRATEGIC MANAGEMENT AND ITS RELATIONSHIP WITH THE DEVELOPMENT OF NEW BUSINESS TRENDS

ABSTRACT

Strategic management plays an important role in business management and corporate vision to achieve success. A fundamental aspect is the need to transform the organizational chart that allows managing more linearly, as well as set down more efficiently the mission and vision of the company to all those involved in the process. Strategic planning fully implemented according to the strategic direction will always be a guarantee of achievement of the objectives and goals. The purpose of this research is to analyze strategic management and its close relationship with business development and see how it responds to the new demand of the modern global environment regarding the economic, social, and technological aspects. The research was documentary, sketching bibliographic sources. The results highlight strategic thinking helps to change mental models for decision making and to lead a business to the north of success.

Key Words: Strategic management, strategic planning, context, mission, objectives.

1. INTRODUCCIÓN

La gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se pueden establecer los parámetros primordiales para el desarrollo y cumplimiento de las metas empresariales desde la etapa de planificación, ya que se establecen los lineamientos y parámetros a seguir para optimizar el rol gerencial, haciendo que sus funciones y planes de acción estén orientados al logro de los objetivos planteados.

Bajo este orden de ideas, Charles. & Gareth (1996) plantean que la Gerencia Global a través de los años ha evolucionado de manera que las estructuras organizativas vayan cada día de la mano de la directiva y sus gerentes, para ello se han amoldado a nuevos esquemas más horizontales que permitan gerenciar de manera lineal en vez de vertical jerárquico, de estos parámetros, se entiende a la estrategia como un sistema medular que permite determinar la oportunidades y amenazas del contexto, que se caracterizan por el comportamiento organizacional y el ambiente competitivo.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, surge la idea de relacionar el factor estratégico con el desarrollo evolutivo que va teniendo tanto la organización como el entorno, en el cual frecuentemente se crean conflictos entorno al hecho indispensable de seguir los planteamientos de la identidad corporativa, para de esta forma lograr el éxito y la permanencia en el tiempo como organización fructífera.

El desarrollo organizacional es un factor clave de la competitividad, ya que no solo cumple con los requerimientos y metas establecidas a corto y mediano plazo, sino que además contribuye de forma importante al crecimiento de la economía, el dinamismo empresarial y la investigación, aunque esta última sea deficiente en la mayoría de los casos.

El propósito fundamental de esta investigación es analizar como la gerencia estratégica se ve influenciada por el desarrollo evolutivo tanto de las organizaciones como de la sociedad en general, a fin de determinar las nuevas tendencias en torno al ámbito estratégico se refiere.

2. LA GERENCIA ESTRATÉGICA Y SU DESARROLLO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

Es evidente que las estructuras organizativas han evolucionado con el pasar de los años, adaptándose cada día más a los cambios culturales, sociales, económicos y políticos que dan paso a las empresas del futuro, sin duda alguna con esquemas totalmente diferentes a las empresas del pasado.

Sallenave (2002) supone que la estrategia empresarial se refiere a aquella que se lleva a cabo en una empresa que reúne las siguientes características: es económica, es decir, busca la rentabilidad, es competitiva, es decir, debe enfrentarse a su competencia en otros mercados y es política, social y cultural, lo que significa, que la empresa lo lleva como parte de su accionar y lo toma en cuenta al momento de llevar a cabo su planificación estratégica.

Por otra parte, es importante destacar que la visión gerencial y directiva de hoy, ha transformado los esquemas, donde las estructuras organizativas han dejado la verticalidad para que a través de estándares horizontales se permita un acercamiento, evolución y “rapidez” en la toma de decisiones. Para lograr esto, las organizaciones se han sometido a revisión internas, según Charles. & Gareth (1996) van desde la percepción de la Misión y Visión, pasando por supuesto, por un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización (FODA), realizando además un estudio de sus cuestiones internas y externas que pueden afectar positiva o negativamente el negocio a fin de diseñar estrategias que se adapten, puedan ser implementadas y posteriormente medida su eficacia y eficiencia a través de los resultados obtenidos en los indicadores de gestión.

Figura 1. Tipos de estratégias.



Fuente: Charles; Gareth (1996).

Para llevar a cabo una buena planificación estratégica se debe tener claro el modelo de negocio, su misión, visión, principios, valores, quienes son las partes interesadas, cuales son los objetivos estratégicos, incluyendo los financieros, los tácticos y operativos. Al respecto, Pearce III (1982), establece que para formular las estrategias se debe tener clara la misión de la empresa (definición del negocio, metas principales y principios filosóficos), debido a que ésta será quien le guíe; para ello debe tomar en cuenta sus grupos de interés que se convierten en peticionarios internos (funcionarios ejecutivos, directivos, accionistas, empleados) y peticionarios externos (clientes, proveedores, gobiernos, sindicatos, competidores, comunidades locales y público en general).

Para comenzar a definir el negocio es necesario saber a qué grupo de clientes se quiere satisfacer, cuáles son sus necesidades y expectativas, cuáles son las habilidades que posee que los distinguen o diferencian de los demás. El Diccionario Enciclopédico Labor (1968) define la misión como una “Especie de fantasía o imaginación que no tiene realidad y se toma como verdadera”, por su parte, Thompson; Strickland (2000) define la visión como:

los puntos de vista y las conclusiones de la administración acerca de la trayectoria futura de la organización, del enfoque que debe tener en el cliente, de la posición en el mercado que debe tratar de ocupar y de las actividades de negocios que emprenderá, constituye una visión estratégica.

Para Thompson; Strickland (2000):

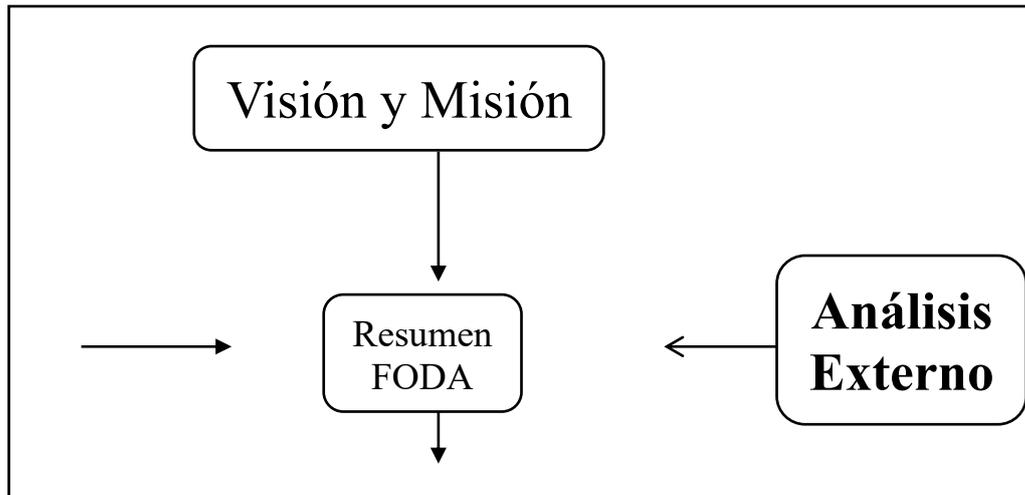
En general, toda idea detrás del desarrollo de una exposición de la visión/misión es distinguir a una organización de otras en su industria y proporcionarle una identidad, un énfasis de negocios y una trayectoria para el desarrollo que sean propios y especiales.

Se debe trazar el futuro de una empresa a 10 años, las características de la visión son específicas “no es obtener utilidades” y para desarrollar la visión se debe tener claro la definición del negocio, las formas de comunicación y un curso estratégico a largo plazo. Igualmente para la determinación de objetivos los autores dicen: “la determinación de los objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos”

Las políticas y las estrategias requieren de su administración, que consiste en un sistema para traducir la visión y objetivos de una organización en estrategias realizables y medibles que se despliegan en toda la empresa. Los objetivos estratégicos deben estar enfocados a sacar a los competidores del mercado, los financieros en las utilidades, los de desempeño en los organizacionales. Todos ellos deben ser cuantificables, medibles y tener límite de tiempo.

Cómo indican Thompson & Strickland (2000) Sin una comprensión perceptiva de los aspectos estratégicos del macroambiente y microambiente de una compañía, son mayores las probabilidades de que los administradores elijan un plan de acción estratégico que no se ajuste bien a la situación, que tenga pocos prospectos de crear una ventaja competitiva y de mejorar el desempeño de la compañía.”

Figura 2. Análisis externo.



Fuente: Charles W. L.; Gareth R. Jones (1996)

Uma vez identificado cada uno de estos factores y poniendo en marcha la medición de los alcances a través de los indicadores de gestión, la empresa debe enfocarse en la Gerencia Estratégica, la cual será la que potencie la toma de decisiones, dónde las estrategias exitosas tratan de captar las mejores oportunidades de crecimiento de una compañía y crear defensas contra las amenazas externas a su posición competitiva y desempeño futuro.

Para ello Thompson & Strickland (2000) sugieren utilizar 7 puntos claves: las características económicas dominantes en la industria, las cinco (5) fuerzas competitivas y el macro ambiente, los impulsores del cambio en la industria y sus impactos, las compañías competitivamente débiles y fuertes, los nuevos rivales por medidas estratégicas, los factores claves de éxito en la industria y el rendimientos esperados de la industria.

Las características dominantes de la industria se establecen a nivel interno mediante el volumen de mercado, el contexto geográfico de la rivalidad, la curva de la vida del mercado y el número de empresas y sus motivos relativos, a nivel de externo mediante los compradores y sus volúmenes, la frecuencia de integración, los canales de distribución, el ritmo tecnológico, las economías de escala y la curva de aprendizaje, entre otros. Y las Cinco (5) Fuerzas Competitivas de Porter:

Figura 3: Las 5 fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Thompson; Strickland (2000)

Las aplicaciones de las decisiones estratégicas a largo plazo toman en cuenta la fuerza y la incertidumbre del macroambiente, los escenarios son muy eficaces como contexto para guiar y evaluar otros pronósticos y análisis a largo plazo. Ya que son esenciales cuando se llevan a cabo análisis de riesgo y vulnerabilidad a largo plazo, al ser un mecanismo ideal para detectar la incertidumbre esencial del macro-ambiente que debe vigilarse.

La Gerencia Estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Es decir, la gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los planes de una organización para lograr estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. Proporciona la dirección total a la empresa entera.

Una estrategia debe ser apropiada para sus recursos, condiciones económicas, y objetivos. El proceso implica el emparejar de las ventajas estratégicas al ambiente de negocio que la organización hace frente. Un objetivo de una estrategia es poner la organización en una posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia debe integrar metas organizacionales, políticas, y las secuencias de la acción (táctica) en un entero cohesivo.

Para ello, Thompson & Strickland (2000) define la estrategia de una empresa como "el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio". Por lo tanto, la estrategia representa una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito de la organización, permitiendo establecer los objetivos de la empresa y los cursos de acción fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la empresa. Sin estrategia no existe dirección que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante.

Por lo que se puede decir que la mejor estrategia para cualquier empresa es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, no sólo en lo económico sino también en lo social, en lo tecnológico y en lo político. De acuerdo a esto, la Gerencia Estratégica, referida a la definición, es la ciencia y el arte de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Cabe destacar que la Gerencia Estratégica incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales:

1. La visión de la organización
2. La actuación prospectiva de la organización
3. La capacidad de definir la dirección de la organización
4. El compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo
5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización
6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo

Por consiguiente es de vital importancia en las empresas grandes, el proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Y su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué está allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales debe funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser.

Así como también, necesita evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Tomando en cuenta que es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas, su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios.

3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y TECNOLÓGICA

La evolución en el ámbito de la tecnología ha sido el impulsor principal del desarrollo de la economía, que será la piedra angular para enfrentar los retos competitivos que se vayan aconteciendo. La importancia de este proceso se ha podido esclarecer desde hace algunas décadas atrás, finalizando en la estructura de “la sociedad del conocimiento” en la que el proceso de crecimiento es dinámico y determinante gracias a los actores que interactúan y consolidan los círculos de aprendizajes, incrementando así la productividad y competitividad de las organizaciones y el desarrollo continuo, tanto en los procesos como en los métodos implementados por la gestión organizacional.

Existe diferentes planteamientos entorno a los cambios tecnológicos, desde los autores clásicos del siglo XVIII como Adam Smith o David Ricardo hasta los autores contemporáneos que analizaron el desarrollo y crecimiento de las naciones, a través de incremento de los factores tradicionales (capital y trabajo), para luego incorporar la productividad y a partir de ella evolucionar de la mano de la tecnología, siendo esta última la clave del desarrollo organizacional.

Es así como llegamos a un abordaje más contemporáneo, en los que se incorpora la gestión tecnológica tal y como lo establecen García, Valero y otros. (2016) que está orientada al estudio de los procesos de innovación tecnológicas, siendo un elemento clave en la reconfiguración de la estructura competitiva, las TIC y el incremento significativo de la industria, que obliga a las organizaciones a desarrollar sus plataformas de gestión en torno a la producción de actitudes orientadas al cambio.

Por su parte, Nieto (2001) señala que “este proceso de consolidación ha surgido por la confluencia de las distintas ciencias sociales”, teniendo un claro sentido de la dirección empresarial, razón por lo cual se establece la importancia de crear equipos multidisciplinarios para de este modo enriquecer las aportaciones a los planes de acción empresarial, definiendo así una gestión lógica en cuanto a tecnología se refiere.

A nivel micro, este abordaje ocurre fundamentalmente gracias a la dirección empresarial, orientándose así al análisis de los factores empresariales que determinan el éxito de la gestión, la estrategia corporativa y competitiva de la organización, también juega un papel primordial la identificación de los elementos que influyen en el diseño del plan estratégico para controlar los ciclos de las actividades y planes de acción.

4. DINÁMICA DE LA GESTIÓN

De acuerdo con Kotler (2008), los mercados dinámicos y globalizados influyen drásticamente en la rivalidad cada vez más presente en las organizaciones existentes, esta situación ha hecho que los mercados evolucionen de forma más rápida, no solo en los productos sino también en los servicios que ofrecen, logrando entender y enfrentar la competencia. Así, se adaptan al medio actual donde cada vez más exigente, en pro de mejorar los ciclos de vida de la producción.

En este escenario, las capacidades dinámicas son la mejor opción para generar ambientes amigables de crecimiento que sean ricos y diversificados para que los cambios producto de la constante evolución impacten lo menos posible. Estas capacidades responden efectivamente a situaciones de crisis, por lo cual la tecnología es primordial porque permitirá la innovación y la creación de un abanico de amplias ventajas competitivas.

A medida que se generan modificaciones debido a los cambios organizacionales, van surgiendo también cambios mentales y estructurales en los gerentes, esto se logra a fin de hacer sostenibles dichos cambios en el tiempo. La velocidad con que se generan los cambios a través del tiempo es cada vez más vertiginosa y esto es producto de la revolución tecnológica, generando en las compañías la necesidad de estar atentos a las tendencias del mercado, en las cuales los clientes cada día poseen más información debido a la facilidad de su acceso.

Esto da pie para dos hechos importantes: uno es la capacidad que deben ampliar las empresas para comprender el comportamiento de su consumidor y por otra parte, la búsqueda de ese factor de diferenciación que es la fuente de mayor creación y valor, marcando la principal tendencia del mercado. Estas dinámicas marcan un contexto fundamental para el desarrollo de la organización, porque se garantiza la sostenibilidad a través del tiempo de la organización y brinda lógica a las competencias difusas, expresadas como se presenta teóricamente en estas líneas, ha conducido a que las compañías se hayan visto obligadas a cambiar sus estructuras estáticas a estructuras flexibles, en función de reorientarse a actividades cuyos nortes son la satisfacción de las necesidades del cliente y alcanzar valores diferenciales respecto a los competidores apoyadas por importantes y altamente dinámicas herramientas tecnológicas.

5. CONCLUSIONES

Es determinante dejar evidenciado que la gerencia estratégica es uno de los elementos fundamentales para el proceso y desarrollo de cualquier organización, ya que el análisis estratégico realiza una perspectiva del presente y proyecta el futuro, dejando claro las oportunidades que se tienen tanto a nivel interno como externo, así como las competencias de la empresa.

Es de vital importancia cumplir con los procesos lógicos del desarrollo del plan de acción de la mano de la intuición gerencial, ya que sin esta cualidad no sería posible el éxito de la estrategia.

Un buen desarrollo de una gestión estratégica viene dada del desarrollo de una estrategia formal, que se original del estudio comparativo de las fortalezas y debilidades para de este modo clarificar las mejores opciones de la empresa a nivel competitivo. Siendo evidente la importancia de que en el entorno organizacional de adopte este sistema que les va a permitir crecer y consolidarse en entornos cada vez más complejos.

Queda evidenciado además que existe una vinculación entre el desarrollo de la gerencia estratégica efectiva con el desarrollo tecnológico, siendo un pilar fundamental en las organizaciones modernas, ya que el factor tecnológico debe formar parte de los planes de acción estratégicos, Lo que representa una clara evolución en este ámbito.

Finalmente, esté ámbito de la gerencia sugiere profundas capacidades de gestión e innovación que vayan de la mano con el desarrollo del mundo moderno, al ser está metodología el factor decisivo para la toma de decisiones gerenciales, que conducen los nuevos objetivos, procesos y metas, que realizan los valores organizaciones y el liderazgo para crear una identidad corporativa eficiente.

REFERENCIAS

Diccionario Enciclopédico Labor. (1968). 1era. Edición. Madrid-España.

García, Valero y otros. (2016) Crecimiento económico: modelos teóricos y ejercicios resueltos. Editorial Pearson Educación. Madrid – España.

Kotler, F. (2008). Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Educación. Madrid – España.

Nieto, M. (2001). Evolución de los estudios sobre la dirección de la innovación tecnológica en la empresa. Revista de Gestión de la Innovación, Vol. 2.

Sallenave, J. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Bogota-Colombia.

Thompson, A. & Strickland, A. (2000). Gerencia Estratégica. 11th Edición. DF- Mexico.

Pearce III, J & Robinson, R. (1982). Gerencia estratégica. 13th Edición. New York- Estados Unidos.

CharlesW. L. & Gareth R. Jones (1996). Administración estratégica. 8va. Edición. Mc Graw-Hill. Madrid-España.