

La gerencia estratégica, análisis del enfoque en las empresas *Strategic management, analysis of the focus on companies*

*Pablo Edison Ávila Ramírez*¹
pablo.avila@uleam.edu.ec

*Alexandra Auxiliadora Mendoza Vera*²
alexandra.mendoza@uleam.edu.ec

*Lytyen Fernández Caspestany*³
lytyen.fernandez@uleam.edu.ec

*Joamely Lilibeth Meza Valencia*⁴
melmeza_95@hotmail.com

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es realizar una revisión teórica acerca del enfoque de la gerencia estratégica en las empresas, para tal efecto la metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo y el proceso investigativo es descriptivo – explicativo. Como resultado del estudio se puede concluir que la gerencia estratégica es un proceso continuo que evalúa y controla el negocio y las industrias en las que está involucrada una empresa, además ayuda a los líderes de la compañía a evaluar la situación actual de su empresa, diseñar estrategias, implementarlas y analizar la efectividad de las estrategias implementadas; sin embargo la innovación, las tecnologías emergentes y las expectativas de los clientes obligan a las organizaciones a pensar y tomar decisiones estratégicamente para tener éxito.

Palabras claves: Gerencia, estrategia, empresas, innovación, decisiones, acciones.

Summary

The objective of this research is to perform a theoretical review about the strategic management approach in companies, for this purpose the methodology used has a qualitative approach and the research process is descriptive - explanatory. As a result of the study, it can be concluded that strategic management is a continuous process that evaluates and controls the business and the industries in which a company is involved, as well as helps the company's leaders assess the current situation of their company, design strategies, implement them and analyze the effectiveness of the strategies implemented; however, innovation, emerging technologies and customer expectations force organizations to strategically think and make decisions to succeed.

Keywords: Management, Strategy, companies, innovation, decisions, actions

INTRODUCCIÓN

¹ Ingeniero comercial, Diploma superior en docencia universitaria por competencias, Magister en Administración de empresa, Profesor Titular Auxiliar de la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí" Extensión en El Carmen, Carrera de Contabilidad y Auditoría y Consultor privado.

² Ingeniera comercial, Diploma superior en docencia universitaria por competencias, Magister en Marketing, Profesor Titular Auxiliar de la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí" Extensión en El Carmen, Carrera en Sistemas y Consultora privada.

³ Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Magister en Tecnología de apoyo a la toma de decisiones empresariales, Profesor Ocasional Auxiliar de la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí" Extensión en El Carmen, Carrera de Contabilidad y Auditoría, Consultora privada.

⁴ Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Profesor en el centro de capacitación Integral PuntoNec y Gerente del grupo Consultor Meza & Asociados.

Imagina que quieres pilotar un bote de remos por un río desconocido sin estudiar las características de la costa o los posibles obstáculos en tu camino. Sin un mapa, tendrías que navegar por instinto, y sería difícil tomar decisiones. Algunos obstáculos podrían incluso causar que el bote se hunda. En una empresa, es importante planear cómo usted y su equipo cumplirán los objetivos de la organización, especialmente asignando a los empleados tareas esenciales que respalden los objetivos de su compañía.

La gerencia estratégica permite que una organización sea capaz de crear su propio futuro a través de formulación, ejecución y su evaluación de acciones que permiten a una determinada organización el logro de sus objetivos. La gerencia es la responsable del éxito o fracaso de su organización ya que de las decisiones estratégicas que tome depende la posición y la ventaja competitiva que la organización ocupe dentro del mercado. Además la gerencia estratégica tiene que ver con la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes pueden llevar a cabo para lograr un mejor rendimiento y una ventaja competitiva para su organización. Se dice que una organización tiene una ventaja competitiva si su rentabilidad es superior a la rentabilidad promedio de todas las empresas de su industria.

Existen muchos marcos y metodologías diferentes para la planificación estratégica y la gestión. Si bien no existen reglas absolutas con respecto al marco correcto, la mayoría sigue un patrón similar y tiene atributos comunes. Muchos marcos modifican algunas variaciones en algunas fases muy básicas: 1) análisis o evaluación, donde se desarrolla una comprensión de los entornos internos y externos actuales, 2) formulación de estrategias, donde se desarrolla una estrategia de alto nivel y se elabora un plan estratégico de nivel básico de organización documentado 3) ejecución de la estrategia, donde el plan de alto nivel se traduce en elementos de acción y planificación más operacionales, y 4) fase de evaluación o gestión / sostenimiento, donde se refina y evalúa el rendimiento, la cultura, las comunicaciones, los informes de datos y otros aspectos estratégicos problemas ocurre.

En atención a estos planeamientos el presente trabajo se proyectó como objetivo realizar una la revisión teórica acerca del enfoque de la gerencia estratégica en las empresas, para lo cual se abordó bibliografía utilizando como principales autores a Wheelen & Hunger (2007), Porter (2008), Hill & Jones (2011), (Fred, 2003), (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008) y (Serna, 2008), que proporcionaron una base de conocimientos fiables, ayudando a la descripción de los hechos más relevante dentro de esta problemática.

Desarrollo

La gerencia estratégica es un concepto muy utilizado y veces mal entendido en los negocios. Ayuda a considerar las dos palabras por separado primero. Las estrategias son las iniciativas que una empresa toma para maximizar sus recursos y hacer crecer su negocio. Esto puede implicar planificación financiera, gestión de recursos humanos o centrarse en una declaración de misión. La administración es el proceso de operar el negocio día a día y planificar el éxito futuro. Cuando juntas las dos palabras, la gerencia estratégica se trata de impulsar el crecimiento de la empresa a través de técnicas de gestión eficaces centradas en la fijación de objetivos. Los planteamientos estratégicos determinan el futuro competitivo de una organización, por tal razón, las decisiones que se tomen determinarán su éxito o su fracaso; son tan importantes que se convierten en el objetivo central para que la organización se posicione en la cima del triángulo competitivo, es decir, que la empresa se ubique por encima de cualquier tipo de competencia que pueda afectar su integridad. (López & Rodríguez , 2008)

A continuación se plantean algunas preguntas y respuestas sobre el enfoque de la Gerencia estratégica:

Creencias en que está soportado el enfoque

El proceso de la Gerencia estratégica significa definir la estrategia de la organización. También se define como el proceso mediante el cual los gerentes eligen una serie de estrategias para la organización que le permitirán lograr un mejor desempeño. Para Wheelen & Hunger (2007) el proceso de gestión estratégica tiene cuatro pasos siguientes:

1. **Análisis ambiental:** Exploración ambiental se refiere a un proceso de recolección, escrutando y proporcionar información para los propósitos estratégicos. Ayuda a analizar los factores internos y externos que influyen en una organización. Luego de ejecutar el proceso de análisis ambiental, la gerencia debe evaluarlo de manera continua y esforzarse para mejorarlo.
2. **Formulación de la estrategia:** Formulación de estrategias es el proceso de decidir mejor curso de acción para el logro de objetivos de la organización y por lo tanto lograr el propósito de la organización. Después de realizar el análisis del entorno, los gerentes formulan estrategias corporativas, comerciales y funcionales.
3. **Implementación de la estrategia:** Implantación de la estrategia implica hacer que la estrategia funcione según lo previsto o poner la estrategia elegida por la organización en acción. La implementación de la estrategia incluye el diseño de la estructura de la organización, la distribución de recursos, el desarrollo de procesos de toma de decisiones y la administración de recursos humanos.
4. **Evaluación y control de la estrategia:** Evaluación de la estrategia es el paso final del proceso de gestión de la estrategia. Las actividades de evaluación de la estrategia clave son: evaluar los factores internos y externos que son la raíz de las estrategias actuales, medir el desempeño y tomar medidas correctoras / correctivas. La evaluación se asegura de que la estrategia de la organización así como su implementación cumpla con los objetivos de la organización.

Valores en que se fundamenta el enfoque:

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso la organización debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro. Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012) consideran un conjunto de distintos valores que se detallan a continuación:

- **Excelencia operacional:** El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial..., todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en un valor estratégico para la mayoría de las instituciones.
- **Capacidad de aprendizaje:** La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de un valor estratégico universal.

- **Recursos Humanos:** Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.
- **Compromiso con el cliente:** Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.
- **Ética:** Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.
- **Calidad:** Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.
- **Innovación:** Es un valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el “punto crítico” implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas industrias pioneras en el terreno de la Informática.
- **Imagen:** Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas.
- **Seguridad:** Este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.
- **Ambiente:** Como la Seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.
- **Diversión:** Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.
- **Estructura organizativa:** La valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son opciones que pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico.

El cuerpo normativo del enfoque: Principios, características, hipótesis, ventajas y desventajas:

Principios.- La estrategia no consiste en encontrar la mejor manera universal de competir, ni es un esfuerzo ser todo para cada cliente. La estrategia consiste en definir una forma de competencia que ofrezca un valor único en un conjunto particular de usos o para un conjunto particular de clientes. Para establecer y mantener un posicionamiento estratégico distintivo, Porter (2008) estipula que una empresa debe seguir seis principios fundamentales:

1. Debe comenzar con el *objetivo correcto*: un rendimiento superior de la inversión a largo plazo. Solo mediante la estrategia de arraigo en una rentabilidad sostenida se generará un valor económico real. El valor económico se crea cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo.

2. La estrategia de una compañía debe permitirle entregar una *propuesta de valor*, o un conjunto de beneficios, diferente a los que ofrecen los competidores.
3. La estrategia debe reflejarse en una *configuración de valores distintivos*. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, una empresa debe realizar actividades diferentes a las de sus rivales o realizar actividades similares de diferentes maneras.
4. Las estrategias robustas implican *compensaciones*. Una empresa debe abandonar o renunciar a algunas características, servicios o actividades del producto para ser único en otros.
5. La estrategia define cómo todos los elementos de lo que *encaja* una empresa junta. Una estrategia implica tomar decisiones a lo largo de la configuración del valor que son independientes; todas las actividades de una empresa deben reforzarse mutuamente.
6. La estrategia implica *continuidad* de dirección. Una empresa debe definir una propuesta de valor distintiva que representará, incluso si eso significa renunciar a ciertas oportunidades

Características.- Hill & Jones (2011) consideran a la Gerencia estratégica como un enfoque moderno para gestionar con éxito las empresas y enfrentar los desafíos futuros. Las siguientes son las características principales.

1. **Método de gestión organizado y sistematizado:** la gestión estratégica es un método organizado y sistematizado de gestión de empresas que implica dos fases. Planificación estratégica y ejecución.
 - a. la fase de planificación estratégica implica la determinación de los objetivos de la organización, las estrategias para alcanzar los objetivos y la selección del mejor curso de acción para desplegar los recursos para explotar las oportunidades presentes y futuras y contrarrestar las amenazas presentes y futuras.
 - b. la fase de implementación sobre todas las actividades necesarias para ejecutar el plan estratégico. Implica el desarrollo del plan de acción, la implementación y el monitoreo, el reciclaje y el plan de reformulación de la empresa.
2. **Basado en la estructura de los planes:** consiste en planes como planes estratégicos, planes funcionales, planes operativos y planes organizacionales.
3. **Seguir el enfoque de sistemas:** los conceptos de gestión estratégica siguen el enfoque del sistema. Es un tratado como un sistema. En este sistema, los objetivos organizacionales tienen prioridad sobre los objetivos departamentales.
4. **Orientado al futuro:** se relaciona con el impacto de las decisiones presentes sobre el camino futuro producto-mercado de la organización.
5. **Proceso dinámico:** es un proceso dinámico continuo que revisa todo el proceso de planificación de forma continua.
6. **Largo plazo:** el plan de tiempo de planificación estratégica es de largo alcance. Significa que la organización debe planificar por un período de 5 a 10 años.

Hipótesis.- En el corazón del pensamiento de Ansoff estaba la idea de que la planificación estratégica podría enfocarse de una manera rigurosa, utilizando una variedad de herramientas prácticas. La más notable de estas herramientas es su matriz 2

× 2, ahora mejor conocida como The Ansoff Matrix. Este apareció por primera vez en un papel en 1957, mientras estaba en Lockheed. Para (Wheelen & Hunger, 2007) la matriz ofrece una herramienta simple para evaluar cuatro estrategias de crecimiento.

- 1. Estrategia de penetración de mercados:** esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente. Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen). Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.
- 2. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.
- 3. Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.
- 4. Estrategia de diversificación:** por último en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

Ansoff introdujo muchos conceptos nuevos, dos de los cuales se han convertido en lugares comunes de gestión. El primero es el concepto de sinergia, demasiado usado ya menudo mal entendido: que al juntar los componentes correctos e integrarlos de manera efectiva, el resultado final es más valioso que la suma de sus partes: ' $2 + 2 = 5$ ' en Ansoff's memorablemente explicación simple. El segundo es el concepto de *análisis de brechas*. Esta es la idea de determinar a dónde quiere llegar, comprender dónde se encuentra y luego identificar qué se necesitará para cerrar la brecha.

El problema que encontró Ansoff fue que su enfoque en la racionalidad y su amplio conjunto de herramientas de pensamiento estratégico y toma de decisiones estaban llevando a los gerentes a lo que él llamaba "*parálisis por análisis*", otra acuñación que se ha vuelto común. Esto lo llevó a centrar sus esfuerzos en comprender por qué sucedía esto y cómo superarlo. Al hacerlo, se convirtió efectivamente en su propio crítico más ardiente. Esto lo llevó de la Estrategia Corporativa a la Gestión Estratégica: una comprensión de cómo las personas se comportaron estratégicamente. Este fue un análisis bastante teórico, sintetizando ideas de muchos campos. Así que su 1979 *Implanting Corporate Management* puso el foco en técnicas prácticas de cómo hacerlo.

Su investigación posterior buscó apuntalar muchas de sus hipótesis con una fuerte evidencia empírica. Ansoff siempre se mantuvo cerca de los líderes empresariales en activo y sus estudiantes pudieron realizar una investigación detallada de lo que Ansoff llamó su "*Hipótesis Estratégica de Éxito*". Esto aseveró que una empresa podría optimizar sus rendimientos combinando actividades estratégicas con su entorno cambiante y desarrollando estructuras y capacidades internas para respaldar su estrategia. De esta manera, él anticipó el modelo McKinsey 7S, de la misma manera en que Ansoff anticipó una gran parte de nuestra comprensión moderna de la administración estratégica. (Serna, 2008)

Ventajas y desventajas.- El proceso de gestión estratégica es una colección integral de diferentes tipos de actividades continuas y también los procesos que se utilizan en la organización. La gestión estratégica es una forma de transformar el plan estático existente en un proceso sistemático adecuado. La gestión estratégica puede tener algunos cambios inmediatos en la organización. A continuación Fred (2003) menciona algunos consejos que lo ayudan a identificar la relevancia de la gestión estratégica y sus beneficios:

- ***Creando un futuro mejor:*** Siempre hay una diferencia entre las acciones reactivas y proactivas. Cuando una empresa practica la gestión estratégica, la empresa siempre estará del lado defensivo y no del lado ofensivo.
- ***Identificar direcciones estratégicas:*** La gestión estratégica define esencial y claramente los objetivos y la misión de la empresa. El objetivo principal de esta gestión es definir objetivos y metas realistas, esto debe estar en línea con la visión de la empresa.
- ***Tomar mejores decisiones comerciales:*** Es importante entender la diferencia entre una gran idea y una buena idea. Si tiene una visión correcta y clara de su empresa, tener una misión y métodos para lograr la misión siempre parece una muy buena idea. Aquí vienen los beneficios del enfoque estratégico.
- ***Longevidad comercial:*** Los tiempos cambian rápidamente y hay cambios dinámicos que suceden todos los días. Las industrias en todo el mundo están cambiando a un ritmo acelerado y, por lo tanto, la supervivencia es difícil para las empresas que no tienen una base sólida y perfecta en la industria.
- ***Incrementar la cuota de mercado y la rentabilidad:*** Con la ayuda de la gestión estratégica, es posible aumentar la cuota de mercado y también la rentabilidad de la empresa en el mercado.
- ***Evitar la convergencia competitiva:*** La mayoría de las empresas se han acostumbrado tanto a centrarse en los competidores que han comenzado a imitar sus buenas prácticas.
- ***Beneficios financieros:*** Las empresas que siguen el proceso de gestión estratégica demuestran tener más ganancias durante un período de tiempo en comparación con las empresas que no optan por las decisiones de gestión estratégica.
- ***Beneficios no financieros:*** Las empresas que utilizan la gestión estratégica también ofrecen diversos beneficios financieros y no financieros de la gestión estratégica.

El proceso de gestión estratégica incluye un conjunto de metas y objetivos a largo plazo de la empresa: usar este método ayuda a la empresa a enfrentar mejor a la competencia y también a aumentar sus capacidades. Estos son definitivamente algunos de los beneficios de gestión estratégica, pero cada moneda tiene dos lados: el mismo es el caso

de la administración estratégica. Para (Fred, 2003) estas son algunas de las limitaciones de la planificación estratégica en la administración.

- **Proceso complejo:** La gestión estratégica incluye varios tipos de procesos continuos que verifican todo tipo de componentes críticos importantes. Esto incluye los entornos internos y externos, los objetivos a corto y largo plazo, el control estratégico de los recursos de la compañía y, por último, pero no menos importante, también tiene que verificar la estructura de la organización. Este es un proceso largo porque un cambio en un componente puede afectar todos los factores.
- **Proceso que consume tiempo:** Para implementar la gestión estratégica, es necesario que la alta dirección dedique el tiempo de calidad adecuado para que el proceso sea correcto. Los gerentes deben dedicar mucho tiempo a investigar, preparar e informar a los empleados sobre esta nueva administración. Este tipo de entrenamiento y orientación a largo plazo y lento obstaculizaría las actividades regulares de la empresa.
- **Implementación difícil:** Cuando hablamos la palabra gestión estratégica, parece ser una palabra enorme y grande. Pero también es un hecho que la implementación de este sistema de gestión es difícil en comparación con otras técnicas de gestión. El proceso de implementación requiere una comunicación perfecta entre los empleados y el empleador.
- **Planificación adecuada:** Cuando decimos sistemas de gestión, se necesita una planificación perfecta. No puedes escribir cosas en papel y dejarlas. Esto requiere una planificación práctica adecuada. Esto no es posible solo por una persona, pero es un esfuerzo de equipo. Cuando se van a implementar estos tipos de procesos, entonces necesita dejar de lado varias actividades regulares de toma de decisiones que afectarían adversamente el negocio en el largo plazo.

Actitudes que son las valoraciones que se han planteado respecto al enfoque:

La gestión estratégica se divide en varias escuelas de pensamiento. Un enfoque prescriptivo para la gestión estratégica describe cómo deben desarrollarse las estrategias, mientras que un enfoque descriptivo se centra en cómo las estrategias deben ponerse en práctica. Estas escuelas difieren sobre si las estrategias se desarrollan a través de un proceso analítico en el que se toman en cuenta todas las amenazas y oportunidades, o se asemejan más a los principios rectores generales que deben aplicarse. (Hill & Jones, 2009)

La cultura empresarial, las habilidades y competencias de los empleados y la estructura organizacional son factores importantes que influyen en cómo una organización puede lograr sus objetivos establecidos. Las empresas inflexibles pueden tener dificultades para tener éxito en un entorno comercial cambiante. Crear una barrera entre el desarrollo de estrategias y su implementación puede dificultar que los gerentes determinen si los objetivos se cumplieron de manera eficiente.

Si bien la administración superior de una organización es en última instancia responsable de su estrategia, las estrategias en sí mismas a menudo son provocadas por acciones e ideas de gerentes y empleados de bajo nivel. Una organización puede tener varios empleados dedicados a la estrategia en lugar de depender del director ejecutivo (CEO) para recibir orientación. Debido a esta realidad, los líderes de la organización se enfocan en aprender de estrategias pasadas y examinar el ambiente en general. El conocimiento colectivo se utiliza luego para desarrollar estrategias futuras y para guiar el comportamiento de los empleados a fin de garantizar que toda la organización

avance. Por estas razones, una gestión estratégica eficaz requiere una perspectiva tanto interna como externa. (Hill & Jones, 2009)

Conductas: Acciones desplegables en base a los contenidos y directrices emanados del enfoque:

Wheelen & Hunger (2007) manifiestan que en la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la gerencia estratégica.

- ***Etapas 1. Planificación financiera básica:*** los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que sólo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia, las actividades normales de la empresa se suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año.
- ***Etapas 2. Planificación basada en pronósticos:*** debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro. Esta etapa requiere también mucho tiempo, pues con frecuencia implica todo o un mes de actividad administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos propuestos concuerdan entre sí. El proceso se politiza en la medida en que los administradores compiten por porciones mayores de fondos. Se llevan a cabo juntas interminables para evaluar las propuestas y justificar los supuestos. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.
- ***Etapas 3. Planificación (estratégica) orientada externamente:*** frustrada con planes a cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir información y predecir tendencias futuras. Ex militares expertos desarrollan unidades de inteligencia competitiva. Los administradores de nivel superior participan una vez al año en un "retiro" que se lleva a cabo en un centro recreativo y es dirigido por miembros clave del equipo de planificación con el fin de evaluar y actualizar el plan estratégico presente. Esta planificación de arriba hacia abajo destaca la formulación de la estrategia formal y deja los aspectos de implementación a los administradores de niveles inferiores. Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

- ***Etapa 4. Administración estratégica:*** al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año. La información estratégica, antes disponible sólo a nivel central por la administración de alto nivel, se encuentra diseminada a través de redes de área local e intranets entre el personal de toda la organización. En lugar de un equipo de planificación grande y centralizado, existen consultores de planificación, tanto internos como externos, que están dispuestos a ayudar a dirigir los debates grupales sobre la estrategia. Aunque la administración de alto nivel puede aún iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden surgir de cualquier parte de la organización. La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo. A hora participa el personal de todos los niveles.

Resultados o respuestas esperadas y también no deseadas que obtuvieron a través de la aplicación del enfoque:

Resultados esperados:

Hacer que las empresas puedan competir es el objetivo de la Gerencia estratégica. Con ese fin, poner en práctica los planes de gestión estratégica es el aspecto más importante de la planificación en sí. Los planes en la práctica implican la identificación de puntos de referencia, la realineación de recursos, financieros y humanos, y el establecimiento de recursos de liderazgo para supervisar la creación, venta e implementación de productos y servicios. La gestión estratégica se extiende a las prácticas de comunicación interna y externa, así como al seguimiento para garantizar que la empresa cumpla con los objetivos definidos en su plan de gestión estratégica. (Fred, 2003)

Una organización efectiva suele ser una que ha iniciado programas y servicios dentro de su estructura que aseguran una comunicación abierta, una buena gestión y un liderazgo efectivo. Sin estas características distintivas del gobierno corporativo, es difícil gestionarlo estratégicamente porque falta el marco básico de establecimiento de metas y toma de decisiones. Establecer un mecanismo de control e informe, también es importante para la gestión estratégica como parte de un impulso más amplio de gobierno corporativo. Esto le permite a la organización hacer cambios cuando son necesarios para monitorear constantemente su propio progreso.

La Gerencia estratégica es de vital importancia incluso a pequeña escala dentro de una empresa. Sin embargo, la gestión estratégica es difícil de lograr sin un conjunto de objetivos claramente definidos para la operación del negocio. Saber cuáles son sus principales competencias es bueno desde el punto de vista de la comprensión de sus puntos fuertes en el mercado, pero esto también le ayuda a identificar áreas de mejora y establecer metas y objetivos en función de esas debilidades. Si sabe, por ejemplo, que su negocio se está quedando atrás en el uso del poder de Internet para vender sus

productos, uno de sus objetivos puede ser introducir una plataforma de comercio en línea dentro de los próximos seis meses. Es importante destacar que los objetivos que establece su empresa deben ser medibles, específicos y tienen un marco de tiempo adjunto. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

Resultados no esperados

Business Week (2007) considera los siguientes problemas:

- El primer problema es que, aunque las estrategias deben desarrollarse alrededor de las unidades de negocio de la corporación, estas unidades a menudo no corresponden a partes de la estructura de la organización. Las unidades de negocio tienen un mercado externo para bienes y servicios, y su administración puede planificar y ejecutar estrategias independientes de otras partes de la empresa. Además, la estructura de la organización, y cómo funciona, deriva de su historial de absorción, consideraciones fiscales, consideraciones de los accionistas, economías de escala, fortalezas y debilidades del personal, requisitos legales nacionales, etc. Por lo tanto, en cualquier momento, la estrategia y la estructura deben combinarse y apoyarse mutuamente.
- Un segundo problema es que los informes de gestión tradicionales no son lo suficientemente sensibles como para supervisar las estrategias de implementación, por lo que el gerente estratégico no está completamente al tanto de lo que está sucediendo. Por lo tanto, el rendimiento de la estructura existente no se controla adecuadamente y, como resultado, los mecanismos de control pueden ser ineficaces.
- En tercer lugar, la implementación de la estrategia implica un cambio, que a su vez implica incertidumbre y riesgo. Por lo tanto, motivar a los gerentes a hacer cambios es un determinante clave.
- Finalmente, los sistemas de gestión (como esquemas de compensación, desarrollo de gestión, sistemas de comunicación, etc.) a menudo se implementan como resultado de estrategias pasadas; rara vez se ajustan o revisan para satisfacer las necesidades de los nuevos.

CONCLUSIONES

- La Gerencia estratégica es un proceso continuo que evalúa y controla el negocio y las industrias en las que está involucrada una organización; evalúa a sus competidores y establece objetivos y estrategias para cumplir con todos los competidores existentes y potenciales; y luego reevalúa las estrategias de manera regular para determinar cómo se ha implementado y si fue exitoso o si necesita ser reemplazado.
- La gerencia estratégica implica tomar una serie de decisiones sobre qué acciones piensa tomar la compañía para tener más éxito. Una empresa a menudo pasa por un proceso de planificación estratégica una vez al año, creando un documento que, en esencia, es una guía para que el equipo de gestión la use en el próximo año. Las empresas deben esforzarse para que el pensamiento estratégico sea un proceso continuo durante todo el año. En el corazón del pensamiento estratégico está la capacidad de anticipar grandes cambios en el mercado competitivo e identificar oportunidades emergentes.
- La cultura organizacional puede determinar el éxito y el fracaso de un negocio y es un componente clave que los líderes estratégicos consideran al desarrollar una organización dinámica. La cultura es un factor importante en la forma en que las personas en una organización describen los objetivos, ejecutan tareas y

organizan recursos. Una sólida cultura empresarial facilitará que los líderes motiven a su personal a ejecutar sus tareas en alineación con las estrategias descritas.

- La Gerencia estratégica es aplicable tanto a organizaciones pequeñas como a grandes, ya que incluso la organización más pequeña enfrenta competencia y, al formular e implementar estrategias apropiadas, puede lograr una ventaja competitiva sostenible.

Referencias bibliográficas

- Ahmed, P., Shepherd, C., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson Educación.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México: McGrawHill .
- Betancourt, J. (2006). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma* . Málaga: Eumed .
- Business Week. (2007). *Casos de éxito en Estrategia* . México : McGrawHill.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* . México: Pearson Educación .
- Hill, B. (2017). <http://smallbusiness.chron.com>. Obtenido de <http://smallbusiness.chron.com>: <http://smallbusiness.chron.com/strategic-thinking-important-success-business-4661.html>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* . México: McGrawHill.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica, competitividad y globalización* . México : Cengage Learning .
- Kaplan, R., & Norton , D. (2004). *Mapas estratégicos* . Barcelona: Gestión 2000.
- Lehmann, F. (2014). *Soy Gerente ¿y ahora qué?* México: Cengage Learning .
- López, J., & Rodríguez , R. (2008). *Gerencia estratégica creativa* . Bogotá: Universidad Manuel Beltrán .
- Moyano, J., Bruque, S., Maqueira , J., Fidalgo , F., & Martínez, P. (2011). *Administración de empresas: Un enfoque teórico Práctico*. Madrid : Pearson Educación .
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. madrid: Harvard Business School.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica* . Bogotá : 3R ediciones .
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos* . México : McGrawHill.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial*. Bogotá: Pearson Educación .
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios*. México: Pearson Educación .

