

## Dirección estratégica de la empresa, una idea general

Autor: Francisco Simpson Chávez

Desde la administración científica taylorista y los principios de Fayol, la Dirección de Empresas ha sufrido una evolución radical, gracias a la acumulación de un cuerpo sustancial de conocimientos sobre estrategias, sistemas de planificación, organización y control, entorno empresarial, cultura y valores corporativos, por citar algunos.

El desafío del mercado, como todo desafío, afecta al mundo económico y empresarial y es percibido por algunos con esperanzas e ilusión, y por otros con aprensión y angustia. No obstante, obliga a tomar conciencia de la necesidad de estar preparados para enfrentar con éxito a un entorno mucho más complejo y difícil.

El entorno empresarial se ha vuelto, para la inmensa mayoría de los sectores y de las empresas, “turbulento”. La internacionalización, la globalización de la competencia y la desregulación, son aspectos de lo que se ha llegado a llamar la “Guerra Económica”. Los fuertes cambios políticos de los países del Este europeo, la unificación de Alemania, la desaparición de Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, entre otros, modifican las expectativas de las empresas, el progreso tecnológico que va por delante de la capacidad de asimilación, tanto en el ámbito de conocimiento como a escala organizacional y cultural, de la mayoría de las empresas; la sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas, y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel cada vez más protagonista para las empresas; la mundialización de la economía, además de endurecer la competencia internacional, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos; político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

Lo señalado constituye una realidad socioeconómica que rodea a las empresas que ofrece múltiples argumentos para hablar de las turbulencias del entorno empresarial. Pero de la misma forma que algunos empresarios perciben el

mercado como oportunidades, y otros como un peligro (además cada vez más inminente), las nuevas condiciones competitivas, las nuevas tecnologías, las nuevas expectativas de las personas y de la sociedad suponen para las empresas tantas posibilidades de creación y expansión, como de fracaso y desaparición. Es así como en los últimos años, y en un mismo entorno, aparentemente poco benévolo, han coexistido, más que nunca, numerosos fracasos empresariales y éxitos espectaculares, atribuyéndose normalmente esta vital diferencia a la actitud y a los métodos en lo que se fundamenta la actuación de la dirección de estas empresas.

El entorno turbulento en si no significa el “Apocalipsis económico”, sino una situación nueva y distinta, aunque sin duda mucho más difícil. La historia muestra como las empresas, como sistemas abiertos que son, han evolucionado de acuerdo a las transformaciones de su entorno socioeconómico. La historia sigue, y la empresa debe seguir adaptándose a los cambios del suprasistema ambiental a fin de contrarrestar la entropía; y cuando más inestable y cambiante sea el entorno, más vital será la capacidad de adaptación de la empresa y la calidad de la alta dirección.

La Dirección Estratégica se ha ido perfilando como una alternativa válida, necesaria, para responder a las características de la problemática empresarial cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar complejidad. La Dirección Estratégica no es la panacea universal, no es la receta milagro que pudieran esperar las empresas y sus directivos; es simplemente un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación.

La Dirección Estratégica proporciona un marco para las decisiones esenciales de la empresa, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Este marco se plasma en un sistema de

management en el cual intervienen distintos elementos que desarrollan en armonía los unos con los otros, a fin de dotar a la organización del mejor potencial de funcionamiento (performance) posible.

La empresa, su entorno y sus relaciones, constituyen el objeto de la Dirección Estratégica, la que define la concepción de empresa como sistema técnico-económico, social-político, que de alguna forma sustenta muchos de los posteriores desarrollos; así como las características del entorno empresarial y de su evolución.

La Dirección Estratégica se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio. La Dirección Estratégica se pone de manifiesto como un sistema de management, en cuanto a proceso cubre todas las funciones básicas de éste a través de dos grandes fases interrelacionadas: la formulación de estrategias, y su implementación y control.

El proceso de formulación y puesta en práctica de una estrategia comienza con el análisis del entorno empresarial, así como las ventajas competitivas de la empresa, para, a partir de ahí, seleccionar la estrategia a seguir y las formas de desarrollo de ésta. Es preciso aplicar las opciones estratégicas elegidas, lo que supone diseñar la estructura y los procesos responsables de hacerlo. El factor humano es el input clave en esta fase; los hombres, probablemente el activo más importante de una empresa, son los encargados de llevar a la práctica lo decidido.