

Envío: 02-05-2012

Aceptación: 15-05-2012

Publicación: 29-04-2013

# IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA

---

**STRATEGIC MANAGEMENT IMPORTANCE IN THE  
COMPANY**

Salvador Lledó Balaguer<sup>1</sup>

1. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas en la Escuela Politécnica Superior de Alcoy (UPV).

## RESUMEN

El presente artículo tiene por objeto poner de manifiesto la importancia de realizar un Plan Estratégico en cualquier empresa, independientemente del tipo que sea (microempresa, Pyme, gran empresa) y del sector al que pertenezca, donde deberán reflejarse las estrategias seguidas y actuaciones para conseguirlas, proponiendo alternativas para obtener buenos resultados económicos, teniendo en cuenta la mejora continua para satisfacer necesidades de los clientes y los factores internos y externos que afecten a la propia empresa.

## ABSTRACT

This article aims to highlight the importance of a Strategic Plan in any company, regardless of whatever type (micro, SME, large enterprise) and the sector they belong to, which should reflect the strategies and actions to achieve them proposing alternatives for economic performance, taking into account continuous improvement to meet customer needs and internal and external factors affecting the company.

## PALABRAS CLAVE

Plan Estratégico, necesidades, valores, CRM, UEM

## KEYWORDS

Strategic Plan, needs, values, CRM, EMU.

## INTRODUCCIÓN

La dirección de la empresa debe ser consciente de la difícil situación que está atravesando el sector (prácticamente afecta a todos los sectores) a causa de la crisis económica actual.

Las empresas con larga andadura pueden estar mayormente convencidas de poder superar los obstáculos que encuentren, al igual que lo hicieron en la crisis de los 90.

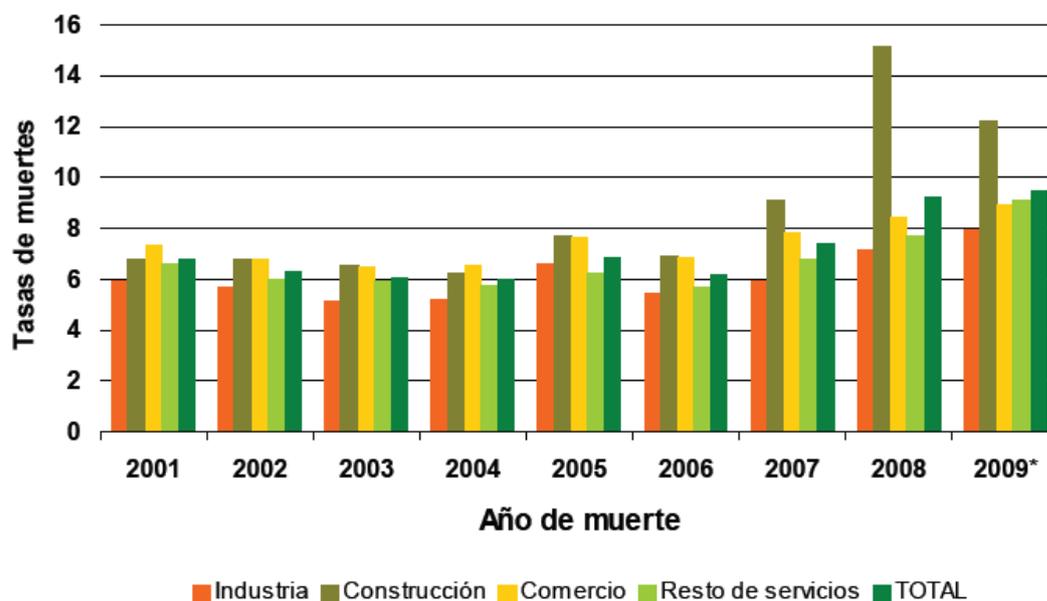
Hay que definir una estrategia y seguirla, luego estará bien o mal pero debemos seguirla. Importante tener en cuenta que la estrategia es la misma para toda la empresa. La estrategia nos dice si está bien o mal lo que estamos haciendo, otra cosa es que nos equivoquemos en la estrategia.

Hay que tener claro lo que queremos ser y luego intentaremos adaptarnos, si no tenemos definido donde queremos ir difícilmente llegaremos ahí.

En el gráfico siguiente se puede observar las tasas de muertes de empresas desde el año 2001 hasta el 2008 (los datos del año 2009 son provisionales) <sup>[1]</sup>.

## Muertes de empresas

Gráfico 1: Tasas por sectores económicos (1)



(1) Datos desde 2008 en CNAE-2009. No comparables con años precedentes.

(\*) Datos provisionales.

Gráfico 1: Muertes de empresas. Fuente: INEbase/Economía/Empresas/Demografía armonizada de empresas.

Posiblemente la falta de estrategia o haber elegido una estrategia errónea, haya ocasionado parte de la tasa de muertes de empresas que figuran en el grafico anterior.

Cualquier empresa deberá realizar un Plan Estratégico que debe ser plasmado en un documento escrito y de manera estructurada, definido en siete partes perfectamente diferenciadas:

1. Propósitos de la empresa: Misión, Visión y Valores.
2. Historia y situación actual.
3. Estrategia y Dirección Estratégica a aplicar.
4. Análisis externo, conocer oportunidades y amenazas.
5. Análisis interno, detectar nuestras fortalezas y debilidades.
6. Formular y evaluar la implantación de estrategias.
7. Reflejar conclusiones finales.

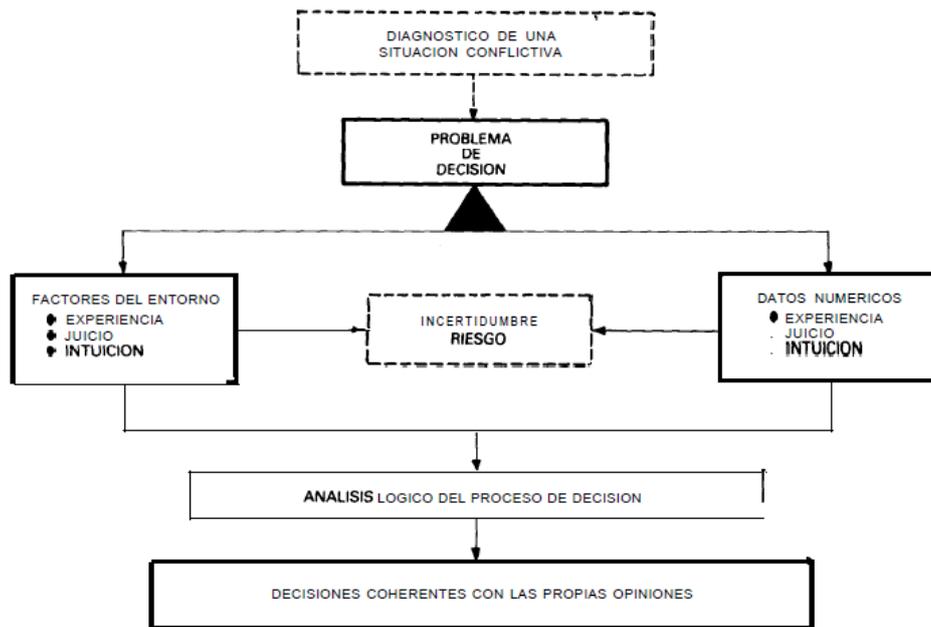
## EL MARCO ESTRATÉGICO DE DECISIONES EMPRESARIALES

El trabajo más importante de un directivo de empresa es la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones o de solución de problemas, se inicia cuando el directivo vive situaciones conflictivas que es necesario analizar y diagnosticar. Dichas decisiones llevarán a la definición de uno o varios problemas de decisión.

**Entorno**, se refiere a la relación de la empresa con los factores externos, que pueden influir sobre su vida actual o futura. Es difícilmente cuantificable.

**Cuantitativa**, hace referencia a cifra y datos numéricos, se apoya en la historia o evolución de los sucesos empresariales a lo largo del tiempo.

El proceso se visualiza en el siguiente gráfico:



**Gráfico 2. Proceso toma de decisiones. Fuente: Drucker, Peter F. “The Age of Dircontinuity”, Harper and Row, 1969 <sup>[2]</sup>.**

## VALORES

Sin lugar a dudas los clientes son el primer valor de toda empresa, sin ellos no sería posible existir.

Designar una persona responsable CRM (Customer Relationship Management), es decir, persona responsable de la “Gestión de la Relación con los Clientes”, para la atención y trato con el cliente a fin de fidelizar al mencionado cliente.

Contar con una plantilla debidamente formada, tanto las personas que están en contacto con el cliente como las personas que contribuyen a la realización de los trabajos, de todo ello dependerá en gran medida la satisfacción del cliente. Esto se conseguirá teniendo el personal debidamente formado y continuando con un programa de formación anual con todos los empleados.

Implantar un programa de calidad y designar un responsable de calidad dentro de la empresa.

Realizar un seguimiento de las reclamaciones realizadas por los clientes, abriendo un parte de No Conformidad con el fin de analizar el motivo de la causa que ha originado la reclamación y crear medidas correctoras si procede para evitar que vuelva a repetirse tal situación.

## CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Entorno Empresarial, empresa rodeada de factores que provocan impactos negativos (amenazas), o positivos (oportunidades).

Estrategia, no debe estar solo en la mente del empresario, lo ideal que esté plasmada de forma explícita para poder analizarla y racionalizarla.

Estrategia, es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo para lograr una ventaja configurando recursos para satisfacer a los interesados.

## FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

De forma gráfica quedarían reflejadas las Fases de la Dirección Estratégica como se indica a continuación:

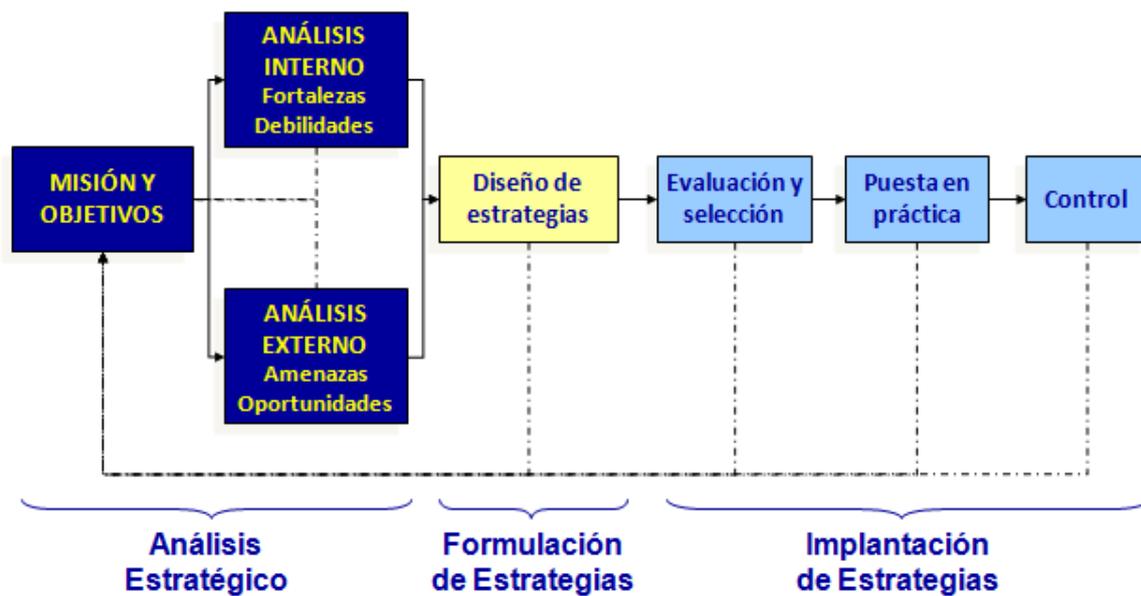


Gráfico 3. Elementos o Fases de la Dirección Estratégica <sup>[3]</sup>. Fuente: Navas y Guerras, 2007.

Análisis Estratégico, es la comprensión de la posición estratégica, tras realizar el correspondiente análisis interno y externo (del Macroentorno y el Microentorno).

Formulación de Estrategias, es la elección de estrategias para el futuro.

Implantación y Control de Estrategias, es la conversión de la estrategia en acción.

## VENTAJA COMPETITIVA

Unidad Estratégica de Negocio (UEN), es la parte de la organización para la cual existe un mercado diferenciado.

La empresa definirá una estrategia para conseguir una situación de superioridad respecto a sus competidores.

Ventaja competitiva, es cualquier característica que tenga una empresa para diferenciarse de otras, en una posición superior para competir. Es difícil de mantener en el tiempo.

La diferenciación persigue que los productos de la empresa sean percibidos por el cliente como único en el mercado, al valorarlos como una ventaja para él, está dispuesto a pagar un precio superior creando fidelidad de los clientes permitiendo además precios y márgenes más elevados que empresas menos diferenciadas.

## NIVELES DE ESTRATEGIA

Estrategias corporativas o de empresa, que implica decisiones sobre el conjunto de la organización, es la base de las demás decisiones estratégicas y puede incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos, servicios o unidades de negocio y formas de asignar recursos entre las distintas partes de la organización.

Estrategias de negocio o competitiva, hace referencia a como competir con éxito en determinados mercados, implica las decisiones relacionadas con las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), determina como desarrollar lo mejor posible la actividad de cada UEN, busca construir una posición competitiva, desarrollando las potencialidades internas.

Estrategias funcionales u operativas, fija criterios que indique cómo usar y aplicar los recursos de las áreas funcionales, para maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas, debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, esencial para que estrategias de niveles superiores tengan el máximo impacto. Se la denomina **política**.

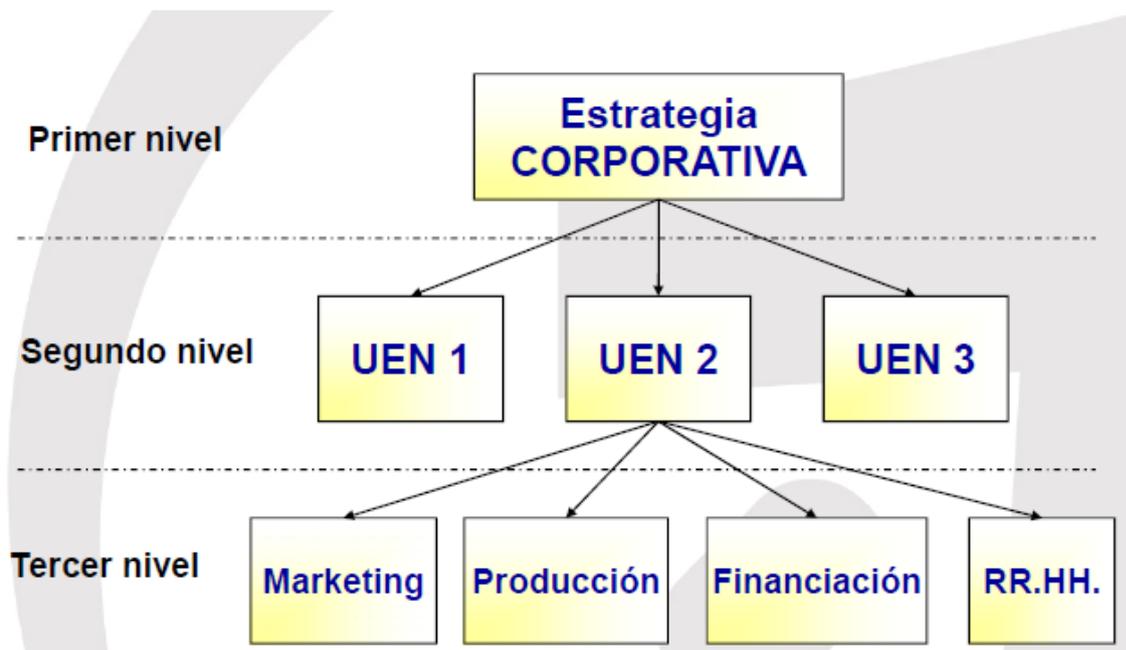


Gráfico 4. Niveles de la Estrategia <sup>[4]</sup>. Fuente: Navas y Guerras, 2007.

## ANÁLISIS EXTERNO

Macroentorno o Entorno General, debemos identificar que variables tienen un impacto significativo en la empresa para contrarrestar amenazas y potenciar las oportunidades.

No podemos cambiar el entorno, debemos adaptarnos a él. La técnica de análisis del Macroentorno más utilizada es el PEST.

- Factor político / legal, variables administrativas, legales y políticas.
- Factor económico, principales variables económicas del área donde actúa la empresa.
- Factor sociocultural, entre otras, creencias, valores, actitudes, formas de vida, condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas, éticas.
- Factor tecnológico, referido al nivel tecnológico del área y potencial de desarrollo.

Un dato significativo a tener en cuenta es el siguiente. El paro se dispara hasta 5.273.600 de personas y la tasa alcanza el 22,85%. Gráficos 5 y 6. Parados y Tasa paro 2011 <sup>[5-6]</sup>.

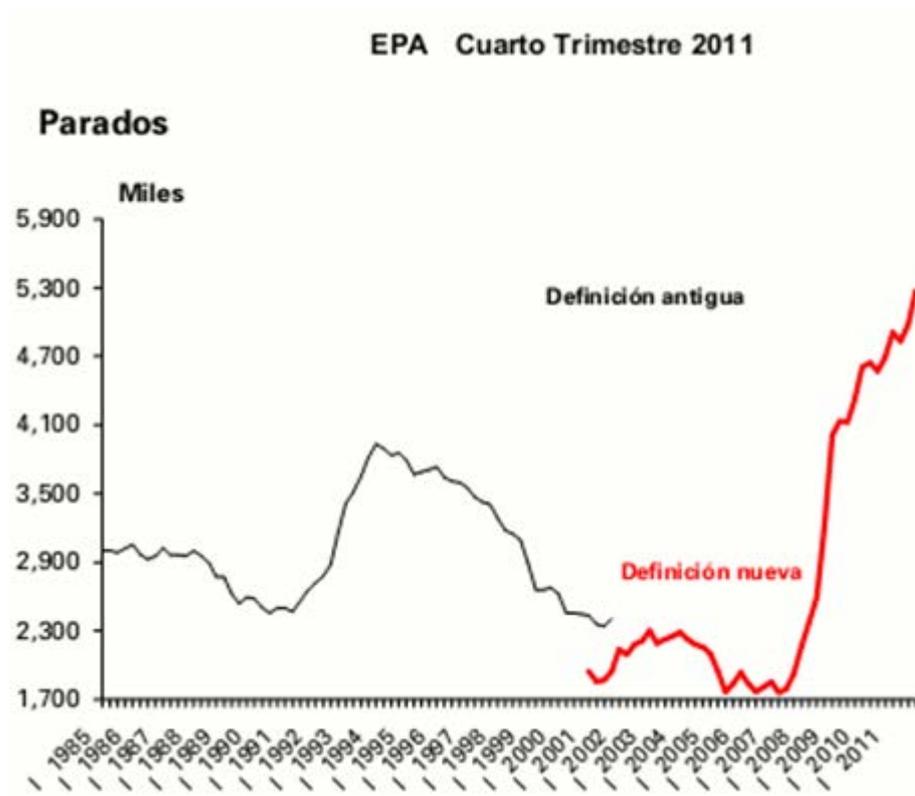


Gráfico 5. Parados. Fuente: [idealista.com/news](http://idealista.com/news) <sup>[5]</sup>.



Gráfico 6. Tasa de paro. Fuente: [ine.es](http://ine.es) <sup>[6]</sup>.

**Resultados nacionales**

(Continúa)

	Trimestre actual	Variación sobre el trimestre anterior		Variación sobre igual trimestre del año anterior	
		Diferencia	Porcentaje	Diferencia	Porcentaje
<b>1. Población de 16 años y más por sexo y relación con la actividad económica</b>					
<b>AMBOS SEXOS</b>					
<b>Población de 16 años y más</b>	38,508.2	20.4	0.05	-4.3	-0.01
Activos	23,081.2	-53.4	-0.23	-23.6	-0.10
- Ocupados	17,807.5	-348.7	-1.92	-600.6	-3.26
- Parados	5,273.6	295.3	5.93	577.0	12.29
Inactivos	15,427.0	73.8	0.48	19.4	0.13
Tasa de actividad	59.94	-0.17	-	-0.05	-
Tasa de paro	22.85	1.33	-	2.52	-
<b>Población de 16 a 64 años</b>	30,658.5	-20.8	-0.07	-153.8	-0.50
Tasa de actividad (16-64)	74.75	-0.18	-	0.27	-
Tasa de paro (16-64)	23.00	1.35	-	2.54	-
Tasa de empleo (16-64)	57.56	-1.15	-	-1.68	-
<b>VARONES</b>					
<b>Población de 16 años y más</b>	18,791.3	3.0	0.02	-43.6	-0.23
Activos	12,645.7	-62.3	-0.49	-109.2	-0.86
- Ocupados	9,805.6	-228.4	-2.28	-404.0	-3.96
- Parados	2,840.1	166.1	6.21	294.8	11.58
Inactivos	6,145.6	65.3	1.07	65.6	1.08
Tasa de actividad	67.30	-0.34	-	-0.42	-
Tasa de paro	22.46	1.42	-	2.50	-
<b>Población de 16 a 64 años</b>	15,419.9	-15.7	-0.10	-112.9	-0.73
Tasa de actividad (16-64)	81.40	-0.39	-	-0.15	-
Tasa de paro (16-64)	22.62	1.44	-	2.54	-
Tasa de empleo (16-64)	62.99	-1.48	-	-2.18	-
<b>MUJERES</b>					
<b>Población de 16 años y más</b>	19,716.8	17.4	0.09	39.4	0.20
Activas	10,435.5	8.9	0.08	85.6	0.83
- Ocupadas	8,001.9	-120.3	-1.48	-196.6	-2.40
- Paradas	2,433.6	129.2	5.61	262.2	13.12
Inactivas	9,281.4	8.5	0.09	-46.2	-0.50
Tasa de actividad	52.93	0.00	-	0.33	-
Tasa de paro	23.32	1.22	-	2.53	-
<b>Población de 16 a 64 años</b>	15,238.6	-5.1	-0.03	-40.9	-0.27
Tasa de actividad (16-64)	68.01	0.04	-	0.73	-
Tasa de paro (16-64)	23.46	1.22	-	2.54	-
Tasa de empleo (16-64)	52.05	-0.80	-	-1.15	-

Microentorno o Entorno Específico, es un análisis estructural, tras dividir el sector en segmentos más pequeños, si se cree conveniente, procederemos a analizar el atractivo del sector, a través de las **cinco fuerzas competitivas básicas (Porter)**.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter, **competidores actuales** a mayor intensidad de la competencia menor atractivo del sector (más amenazas) y viceversa. **Competidores potenciales** son las nuevas empresas que están dispuestas a competir en el sector si lo consideran atractivo, dependiendo de las barreras de entrada que encuentren (amenaza). **Productos sustitutivos** son productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes en el mismo sector. **Poder de proveedores y poder de los clientes** hace referencia a su poder negociador, cuando mayor sea más pueden imponer sus condiciones (mayor es la amenaza).

## EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

El Perfil Estratégico del Entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST.

La elaboración del Perfil Estratégico del Entorno consta de dos fases. La primera consiste en elaborar una lista de los factores clave del entorno, agrupados según las dimensiones del entorno, y la segunda fase consiste en valorar el comportamiento de los factores anteriores en una escala de 1 a 5 (MN, N, I, P, MP). Cuya valoración será realizada de forma subjetiva por la dirección de la empresa, o sea, dependiendo de la forma en que percibe las variables del entorno).

La interpretación es la siguiente, picos hacia la derecha **puntos fuertes**, picos hacia la izquierda **puntos débiles**, el MN corresponderá al muy negativo y el MP que estará en la parte más a la derecha será el muy positivo.

		MN	N	I	P	MP
<b>DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL</b>	Situación política		x			
	Política económica			x		
	Legislación económico-social		x			
	Política fiscal				x	
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>	Producto Interior Bruto				x	
	Inflación					x
	Paro		x			
	Balanza de pagos	x				
	Mercado de capitales			x		
	Recursos energéticos		x			
<b>DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL</b>	Política industrial					x
	Valores y actitudes					x
	Conflictividad social					x
	Mercado de trabajo				x	
	Sindicatos		x			
<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>	Defensa del consumidor		x			
	Política de I+D			x		
	Conocim. científico-tecnológicos				x	
	Infraestruct. científico-tecnológica			x		
	Madurez tecnologías actuales		x			
Disponibilidad nuevas tecnologías	x					

Tabla 2. Perfil estratégico de la empresa <sup>[8]</sup>. Fuente: Texto Dirección Estratégica y Política de Empresa Ref. 2009.1072 Editorial UPV.

## ANÁLISIS INTERNO

Cuando hablamos de análisis interno de la empresa, estamos tratando de identificar nuestras propias fortalezas y debilidades, para detectar las mismas es importante tener diferenciadas la áreas funcionales en la empresa.

Área de Dirección y Organización. Área Comercial. Área de Producción. Área Financiera. Área Tecnológica. Área de Recursos Humanos.

## RECURSOS Y CAPACIDADES

Recursos y capacidades, representados en 2 niveles de agregación.

1.- **Recursos o activos individuales**, son las unidades básicas de análisis, conjunto de factores que dispone y controla la empresa que deben estar bien combinados y gestionados.

- Recursos Tangibles Físicos (nave, mobiliario, existencias ...)
- Recursos Tangibles Financieros (crecimiento cifra ventas, ratios, fondo maniobra ...)
- Recursos Intangibles No Humanos (tecnológicos, organizativos ...)
- Recursos Intangibles Humanos (experiencia y formación, buen clima laboral, certificación empleados ...)

2.- **Capacidades colectivas** de la organización, los recursos son importantes pero si no están organizados, a través de las capacidades de las personas, no son eficaces ni eficientes.

## MATRIZ DAFO

Es un resumen de todo el análisis estratégico de la empresa, interno Debilidades y Fortalezas propias, y externo Amenazas y Oportunidades.

Este análisis ofrece una visión global de la situación de la empresa, es un análisis puramente cualitativo, mediante una tabla con cuatro cuadrantes (dos para el análisis interno y dos para el externo) expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor. Su uso se ha generalizado por su sencillez y utilidad para la toma de decisiones.

## EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tras realizar el análisis estratégico y plantear distintas opciones estratégicas, la empresa toma la decisión clave de elegir entre ellas, por su **relevancia**, por ser **irreversible** y por ser **excluyente**.

Para evaluar las opciones estratégicas deberemos tener en cuenta tres criterios de éxito (o filtros), como son el **ajuste** de la estrategia, la **aceptabilidad** y la **factibilidad**.

## PLANES DE ACCIÓN

La empresa elaborará planes de acción para las distintas estrategias elegidas con el fin de hacerlas operativas determinando QUE se desea hacer (objetivos), COMO podemos alcanzar el propósito (acciones), CUÁNDO estimamos van a alcanzarse las acciones, QUIÉN va a ser el responsable de desempeñarlas y QUÉ recursos asignamos para conseguir el éxito deseado.

## CONCLUSIONES

En este artículo se ha puesto de manifiesto la importancia de realizar un Plan Estratégico para cualquier empresa, sea cual sea el tamaño de la misma y el sector al que pertenezca, deberá estar plasmado en un documento escrito y de manera estructurada, en el mismo deben estar definidos los propósitos de la empresa, Misión, Visión y Valores.

Igualmente estarán definidas las Estrategias empleadas, Corporativas, De Negocio, Funcionales, debiendo ser las mismas para toda la empresa. Se analizarán las áreas funcionales reflejando cual es la ventaja competitiva de la empresa, entendida como cualquier característica que sirva para diferenciarse de otras en una posición superior para competir.

Se debe realizar una comparación del Perfil Estratégico con el de su competidor principal (Macroentorno) y un análisis estructural a través de las 5 fuerzas de Porter (Microentorno), competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los clientes. El análisis DAFO es el resumen cualitativo de todo análisis estratégico de la empresa, tanto interno, Debilidades y Fortalezas propias como externo, Amenazas y Oportunidades del exterior.

Tanto los Recursos o activos individuales como las Capacidades colectivas son necesarios en toda organización para conseguir los objetivos marcados.

Una decisión clave es elegir estrategias tras aplicar filtros como el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad para posteriormente elaborar los correspondientes planes de acción.

Tras definir la estrategia hay que seguirla. La estrategia nos dice si está bien o mal lo que estamos haciendo, otra cosa es que nos equivoquemos en la estrategia. Hay que tener claro lo que queremos ser y luego intentaremos adaptarnos, si no tenemos definido donde queremos ir difícilmente llegaremos ahí.

Lo importante no es realizar un buen Plan Estratégico, sino ser capaces de dar los pasos necesarios para que ese Plan Estratégico de los resultados económicos y no económicos esperados.

Es mejor equivocarse haciendo lo correcto que hacer lo equivocado correctamente.

## AGRADECIMIENTO

A Josep Capó Vicedo por su inestimable ayuda y colaboración.

## REFERENCIAS

- [1] **INEbase/Economía/Empresas/Demografía** armonizada de empresas:  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37/p204&file=inebase&L=0> .
- [2] **Drucker, Peter F.** “The Age of Discontinuity”, Harper and Row, 1969:  
[http://www.une.edu.ve/~achryos/Computacion\\_II/marco\\_estrategico.pdf](http://www.une.edu.ve/~achryos/Computacion_II/marco_estrategico.pdf) .
- [3] **Navas y Guerras**, 2007. Elementos o Fases de la Dirección Estratégica:  
<http://www.davidvicente.net/campusvirtual/Direccion-Estrategica/Diapositivas/Tema01.pdf> .
- [4] **Navas y Guerras**, 2007. Elementos o Fases de la Dirección Estratégica:  
<http://www.davidvicente.net/campusvirtual/Direccion-Estrategica/Diapositivas/Tema01.pdf> .
- [5] **idealista.com/news** 27-01-2012 e **ine.es**:  
<http://www.idealista.com/news/archivo/2012/01/27/0389793-el-paro-se-dispara-hasta-5-273-600-de-personas-y-la-tasa-alcanza-el-22-85-graficos> y  
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0411.pdf> .
- [6] **idealista.com/news** 27-01-2012 e **ine.es**:  
<http://www.idealista.com/news/archivo/2012/01/27/0389793-el-paro-se-dispara-hasta-5-273-600-de-personas-y-la-tasa-alcanza-el-22-85-graficos> y  
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0411.pdf> .
- [7] **idealista.com/news** 27-01-2012 e **ine.es**:  
<http://www.idealista.com/news/archivo/2012/01/27/0389793-el-paro-se-dispara-hasta-5-273-600-de-personas-y-la-tasa-alcanza-el-22-85-graficos> y  
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0411.pdf> .
- [8] **Texto Dirección Estratégica y Política de Empresa**. Ref.: 2009.1072. Departamento de Organización de Empresas. Editorial Universidad Politécnica de Valencia: p. 95.