



LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO MECANISMO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, CASO CONLAC-T DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

RESUMEN

El limitado direccionamiento estratégico de la empresa Consorcio de Lácteos de Tungurahua – Conlac-T ha impedido el adecuado crecimiento de su modelo de negocio, por lo cual se plantea indagar la percepción de los socios sobre el rol de la planeación estratégica como instrumento de mejora. Utilizando el enfoque descriptivo, se aplicó una encuesta a los 55 socios del Consorcio. Los datos arrojados indican que es importante orientarse a realizar una mejor gestión y planificación estratégica dentro de la organización. En particular, existe respaldo para la implementación de un plan estratégico en Conlac-T, que, a su vez, permita mejorar el direccionamiento estratégico y su gestión administrativa.

Palabras clave: Planificación estratégica, Gestión administrativa, Desarrollo organizacional, Direccionamiento estratégico, Plan estratégico.



IVÁN FERNANDO SILVA ORDÓÑEZ*
HAROLD ALEXÁNDER MACÍAS FRANCO**
EDWIN SANTAMARÍA FREIRE***

STRATEGIC DIRECTION AS AN IMPROVEMENT MECHANISM OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT. CASE "CONLAC-T" IN THE TUNGURAHUA PROVINCE

ABSTRACT

The limited strategic direction of the company has prevented the proper growth of the business model, so this research seeks to investigate the perception of the partners on the role of strategic planning as an instrument for improvement. Using the descriptive approach, a survey was applied to the 55 partners of the Consortium. The data showed that it is important to focus on better management and strategic planning within the organization. In particular, there is support for the implementation of a strategic plan of the Dairy Consortium of Tungurahua, which, in turn, would allow improving the strategic direction in Conlac-T and its administrative management.

Keywords: Strategic Planning, Administrative Management, Organizational Development, Strategic Management, Strategic Plan.

1. INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica permite alinear a toda la empresa en el mismo derrotero y fortalecer aquellos comportamientos que contribuyen al logro de los objetivos planteados (Moreno, 2012). Sin embargo, esto no sucedía en el Consorcio de Lácteos de Tungurahua – Conlac-T, lo cual causaba un inadecuado crecimiento y poco reconocimiento empresarial.

El proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica permite alinear las metas y los recursos de la organización con las oportunidades cambiantes de mercadeo (Armstrong y Kotler, 2002). A su vez, la estrategia empresarial se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las restantes empresas con las que compite, tanto en los mercados de factores como en productos (Arano, Espinosa y Arroyo, 2011).

Así, la planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar al estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus

* Magíster. Profesor titular. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Correo-e: ivanfsilva@uta.edu.ec

** Estudiante de pregrado de la carrera de Organización de Empresas. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Correo-e: harld23@hotmail.es

*** Magíster, Profesor titular. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Correo-e: edwinjsantamaria@uta.edu.ec

Recibido: 2 de febrero de 2017, aceptado: 18 de mayo de 2017.

Para citar el artículo: Silva, I. F.; Macías, H. A.; Santamaría, E. (2017). "La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua", en: *Sotavento MBA*, n.º 29, pp. 10-16. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n29.02>

propósitos básicos y los planes detallados (Gallardo, 2012).

Está claro que en la actualidad todas las instituciones, ya sean públicas o privadas, de pequeño, mediano o gran tamaño cuentan con planes estratégicos que les permitan orientarse a la consecución de sus objetivos y metas con la finalidad de que se optimicen recursos y se dé cumplimiento a lo establecido, ya sea en los planes operativos o en los objetivos planteados. En esta investigación, se plantea el siguiente problema: ¿Cómo el direccionamiento estratégico influye en el desarrollo empresarial? El objetivo, entonces, es analizar el modelo de direccionamiento estratégico en Conlac-T, que permita el desarrollo de la organización mediante una correcta gestión administrativa.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

PLANIFICACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICOS

La planificación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que fue aceptada de mejor manera entre los gerentes generales que entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo la veían como un ejercicio más en el que simplemente se llenan formas (Ansoff y McDonell, 1990).

Laínes y Bellostas (1991) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a acontecimientos (Muñoz, 2012), de manera que la planificación estratégica se convierte en un sistema gerencial que desplaza el énfasis del 'qué lograr' –objetivos– al 'qué hacer' –medios– (Hiebaum, 2004).

La dirección estratégica se basa en la actitud estratégica, que implica una actitud ex-

trovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio, y que centra la preocupación de los directivos, no solo en la eficiencia, sino también en la eficacia (Menguzzato y Renau, 1995). La dirección estratégica se refiere a la complejidad generada por situaciones ambiguas y no rutinarias, con implicaciones para la organización en su conjunto (Johnson, Scholes y Whittintong, 2010). La dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas" (Dess y Lumpkin, 2003, p. 350) y una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el plan estratégico (Huisa, 2007). Mediante su aplicación, la organización decide sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que requieren para la consecución de dichos objetivos (Rojas y Medina, 2012).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Los pueblos han buscado formar organizaciones formales que les permitan plantear tácticas y estrategias para llegar a ser eficientes y eficaces (Stoner, Freeman y Gilbert, 1998). Para ello, se requiere definir la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, y dirigir y controlar sus actividades (Amador, 2007). Frederick Winslow Taylor es considerado uno de los primeros pensadores de la administración gerencial. Con su obra "Principios de la administración científica", da los primeros pasos del pensamiento administrativo y hoy su legado es considerado como fundamental y una referencia obligatoria para cualquier gerente ya que, a pesar del tiempo, sus apreciaciones resultan de gran actualidad (Jáuregui, 2001).

La evolución histórica de la administración también alimentó y se alimenta de otras disciplinas, como psicología, comunicación social, ingeniería industrial y sociología para trascender sus posturas iniciales, partiendo de



concepciones lineales hasta otras más complejas (Céspedes y Montero, 2012). La administración se ocupa de las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera como se trata de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y los medio materiales (Sérvulo y Anzola, 2002). La gestión, por su parte, implica conocer el entorno para generar las directrices estratégicas necesarias y contribuir a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia (Hernández y Pulido, 2011).

El análisis del entorno resulta importante porque la creación y desarrollo de las empresas es una condición necesaria en el proceso de desarrollo, ya que las empresas transforman el ahorro en inversión a través de los proyectos empresariales; además, cuando se estimula el desarrollo de redes y agrupaciones de empresas también con otras entidades (universidades, centro de formación y servicios, administraciones locales) se propicia la aparición de economías externas de escala, de proximidad, y la reducción de los costes de transacción (Vázquez, 2009).

Sin embargo, muchas veces las empresas llegan a la etapa de consolidación y se quedan estancadas en ella, en una especie de *zona de confort* en la que el desarrollo, la innovación, etc., dejan de ser los elementos más importantes del negocio. Por ello, la estrategia también está relacionada con un permanente sentido de la innovación y generación de nuevas oportunidades de negocio, bien en la propia empresa o creando nuevos negocios (Dengo, 2012).

3. METODOLOGÍA

Este trabajo investigativo se enmarca en un paradigma crítico-social-positivo que analiza la realidad socioeconómica de la organización

y busca plantear una solución adecuada a problemas concretos.

El enfoque que se utilizó es mixto, de manera que recoge información cualitativa mediante la técnica de la observación en las asociaciones de Conlac-T, y cuantitativa, que se obtiene de encuestas a la muestra de personas de Conlac-T. La aproximación es descriptiva, ya que se detallan las causas y rasgos que generaron el problema en el Consorcio.

Se trabajó con la población Conlac-T, específicamente dos asociaciones, las mismas que reunieron las condiciones necesarias para la implementación del plan estratégico. La muestra utilizada sumaba un total de 55 socios. El instrumento fue validado por expertos y consta de 12 preguntas, todas de selección múltiple, aplicadas mediante autorreporte.

Luego de haber aplicado el instrumento de recolección de información y de realizar el procesamiento de los datos, se obtuvieron los siguientes resultados válidos para realizar el análisis y estudio de la problemática existente en Conlac-T.

4. RESULTADOS

Los socios de Conlac-T califican la gestión que se realiza en esta institución como buena, aunque reconocen que falta más enfoque estratégico para que la organización pueda ver un crecimiento empresarial. Igualmente, consideran que el desarrollo que ha tenido la organización es parcial, es decir, que se ha desarrollado empresarialmente pero no como se esperaba que fuera. Esto hace necesario buscar la manera adecuada para que conjuntamente la administración y los socios puedan alcanzar un grado de desarrollo empresarial adecuado.

El liderazgo democrático es el más practicado en el consorcio con el 29,1%, seguido del liderazgo participativo con el 25,5%, el liderazgo autocrático que representa el 21,8%, el

liderazgo delegativo con el 9,1%, mientras que otros tipos de liderazgo representan el 14,5%.

El liderazgo que se promueve en la organización es fundamental, ya que de este depende la consecución de objetivos. En el Consorcio se destaca un tipo de liderazgo entre democrático y participativo, lo cual implica que en la institución se toman decisiones de manera articulada y en consenso entre la administración y los socios.

Las responsabilidades y funciones que se deben desempeñar en una institución deben ser claras y conocidas por los empleados. El 45,5% de las personas del consorcio conocen sus funciones dentro de la institución, el 29,1% manifiesta que sí conoce y ejecuta las funciones, y el 25,5% dicen no conocer cuáles son sus funciones dentro de la institución.

Los incentivos económicos son muy apreciados por los empleados y también de mucha ayuda para las empresas, ya que permiten elevar las ventas y mejorar los ingresos. A esto se suman las capacitaciones técnicas de los empleados, que son particularmente importantes en un sector como el lácteo, en el que el manejo de productos es sensible.

La organización de procesos es fundamental en las empresas porque permite cumplir los objetivos planteados. Sin embargo, los encuestados consideran que esta variable no se presenta adecuadamente en el consorcio.

La dirección estratégica es una de las herramientas más importantes en la organización, pues permite que todo sea planificado y controlado. Se determinó que el 43,6% de los socios manifiesta que a veces la dirección estratégica de la institución ayuda a cumplir con los objetivos, el 25,5% considera que casi siempre se cumple con los objetivos, el 20% opina que nunca se cumple y el 10,9% dice que siempre se cumple lo propuesto.

Los objetivos planteados por una organización ayudan a conseguir de manera ordenada

el propósito o el fin de la meta que se establece en una organización. El Consorcio cuenta con estos objetivos, pero al no tener un documento que los respalde, no puede darles cumplimiento a cabalidad y, por ende, no se cumplen las metas establecidas por la organización.

El plan de acción ayuda a cumplir objetivos y metas a corto plazo, ya que respalda las actividades que se van a realizar en una empresa de manera ordenada. Sin embargo, dentro del Consorcio, menos del 20% de las personas conocen este plan, lo que genera que, en opinión de los encuestados, las actividades que se realizan luzcan improvisadas.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

De la investigación en Conlac-T se puede determinar que la planificación que se efectúa en dicha institución es incorrecta, ya que no se logra atender adecuadamente a los factores del entorno, ni se implementan de manera continuada ni alineada los objetivos estratégicos establecidos.

Los resultados permitieron establecer que los socios perciben poca organización en los procesos e improvisación en las actividades, por lo cual valoran la utilización más formal de mecanismos de planificación estratégica.

La aplicación de una adecuada planeación estratégica es reconocida por los socios como un mecanismo de mejora de las relaciones internas entre todos los empleados de la empresa, pues provee una guía para respaldar las tareas, compromisos y responsabilidades de cada uno.

Es fundamental seguir investigando sobre los factores que permiten la implementación exitosa de planes estratégicos en empresas que operan como consorcios, ya que las relaciones de intercambio y la coordinación son más complejas.



REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2010). Pensamiento y gestión. *Scielo.org.co*, 102.
- Amador, J. P. (2007). *Fundamentos teóricos sobre gestión de talento humano*. El Salvador.
- Ansoff, I. y McDonell, E. (1990) *Implanting strategic management*, 2da edición. New York: Prentice Hall.
- Arano, R., Espinosa, F. y Arroyo, G. (s.f. de enero de 2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*, Universidad Veracruzana, México. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Armstrong y Kotler (2002). *La planificación estratégica*. Barcelona: Norma 2002.
- Blázquez, F., Dorta, J. y Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Redalyc.org*, 187-188.
- Bolívar, J. (20 de septiembre de 2015). *Diferencias entre eficiencia, eficacia y efectividad*, *optimainfinito.com*. Obtenido de <http://www.optimainfinito.com/2015/09/diferencias-entre-eficiencia-eficacia-y-efectividad.html>
- Céspedes Tamayo, L. y Montero Tamayo, D. (20 de mayo de 2012). La interdisciplinariedad en la evolución histórica de la administración, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el 27 de mayo de 2016, de Eumed: www.eumed.net/rev/cccss/20/
- Dengo, F. O. (s.f. de junio de 2012). *El modelo de desarrollo empresarial, Proyecto Avanz@*. Recuperado el 27 de mayo de 2016, de Proyecto Avanz@ : www.fod.ac.cr/avanza
- Dess y Lumpkin (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: mc Graw Hill Interamericana.
- Díaz, A.; Patiño, F.; Montero, G.; Arcos, R.; Morales, A.; Hernández, F. y Usó, D. (2003). *Apuntes para la asignatura Administración Básica I*. México: Fondo Editorial FCA. Obtenido de UNAM.
- Fernández, J. (8 de noviembre de 2008). *Administración estratégica*. Recuperado el 22 de mayo de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/administracion-estrategica-presentation-734079>
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica*. México D.F.: Alfaomega grupo editor S.A.
- González, J. A. (2005). Direccionamiento estratégico. *Redalyc.org*, 127.
- Hernández, E. (24 de octubre de 2012). *Conceptos generales de la administración*. Recuperado el 21 de mayo de 2016, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/eleazarhernandezponce/concepto-generales-de-la-administracin>
- Hernández, J. y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México D.F.: mc Graw Hill Interamericana.
- Hiebaum, K. (15 de abril de 2004). *El plan estratégico de marketing*, *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/>
- Huisa, E. (27 de septiembre de 2007). *Planeamiento estratégico*, *slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/elizabethuisa/planeamiento-estrategico>
- Jáuregui, A. (11 de enero de 2001). *Principios de la administración científica*, Taylor y Ford. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Laínes, J. y Bellostas, A. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales. *Dialnet*, 503-504.
- Martínez, E.; Patlán, J. y Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, v. 5, 1-19.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Moreno, G. (s.f. de junio de 2012). *Plan estratégico 2012-2015 para la empresa Automatizaciones Eléctricas S.L.* Recuperado el 19 de mayo de

2016, de UVIC: http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/199906/trealu_a2012_moreno_guillermo_plan.pdf?sequence=1

Munch, L. (2007). *Administración*. México D.F.: Pearson Education.

Muñoz, O. (5 de enero de 2012). *Dirección estratégica de la empresa: Concepto en estrategia*. Recuperado el 24 de mayo de 2016, de Wiki EOI: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_empresa:_Concepto_en_Estrategia

Rojas, M. y Medina, L. (2012). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.

Sérvulo y Anzola (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1998). *Administración* Sexta edición. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Vázquez Barquero, A. (2009). *Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis*. <http://hdrnet.org>, 7.

