

1

CONCEPTOS BÁSICOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

SUMARIO DE CONTENIDOS Y CRONOGRAMA DE ESTUDIO

1. OBJETIVOS DEL TEMA

- Comprender la Dirección Estratégica como metodología necesaria en la CREACIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS.
- Definir los conceptos básicos de Dirección Estratégica, utilizables en los procesos de VIABILIDAD DE LA NUEVA EMPRESA.

2. CONTENIDOS DEL TEMA

- El concepto de estrategia.
- Modelo de Dirección Estratégica.
- Diagnóstico del entorno externo.
- Recursos y capacidad estratégica.
- Diseño de estrategias.

3. CRONOGRAMA DE ESTUDIO

- Estudie el material de clase, valiéndose de las plantillas del tema (oiga detenidamente la **audioconferencia del tema, véase Otros**).
- Repase el vocabulario de Dirección Estratégica, haciendo uso de la aplicación Java de terminología estratégica (véase Otros).
- Amplíe sus conocimientos de Dirección Estratégica con algún manual de Dirección Estratégica. En el material de clase se ha insertado una bibliografía básica que puede ayudarle al efecto.
- Revise los complementos del tema y amplíe sus horizontes con las lecturas varias de Dirección Estratégica de empresas.
- Cuando crea oportuno, puede realizar la prueba de evaluación del tema y comprobar el nivel de conocimientos adquiridos.

.....

OTROS: COMPLEMENTOS DEL TEMA

- Audioconferencia del tema 1.
- Aplicación Java de terminos estratégicos.
- Estrategia, M.E. Porter. Vídeo en lengua inglesa, con subtítulos en castellano.
- Las cinco fuerzas, M.E. Porter. Vídeo en lengua inglesa, con subtítulos en castellano.

Este cronograma de trabajo y adquisición de conocimientos se hace extensivo a todos los temas de este curso. La persona interesada debe elaborar su propio cronograma de estudio, adaptándolo a sus propios intereses.

Las empresas tienen que tomar decisiones para conducir el diseño de la estrategia a la práctica. Las que implican a la estrategia incluyen: la selección de objetivos, la elección de los productos y servicios que ofrecer, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo establecer las posiciones competitivas de la empresa en los mercados, la elección de un nivel apropiado de perspectiva y diversidad, y el diseño de la estructura organizativa, los sistemas administrativos y las políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo. Por ello la dirección estratégica de las organizaciones está en el centro de la creación de riqueza en la sociedad industrial moderna. De aquí su importancia en los procesos de creación de nuevos negocios y el fomento de una cultura emprendedora.

1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La estrategia ha sido siempre un tema al que se ha prestado una gran atención por parte de un sinnúmero de autores en los últimos años. La mayor parte de ellos la han contemplado desde una perspectiva distinta, aportando su particular dimensión al mismo.

Sensu stricto, el término ‘estrategia’ es de origen griego y se puede identificar como el arte de dirigir operaciones militares, o habilidad para dirigir. Así términos como *strateia* (ejército) o *strategiea* (conducir o guiar un ejército) son bastante relevantes.

La gran aportación de la cultura china a la estrategia militar nos viene de la mano del general Sun Tzu. Su obra *El arte de la guerra* se puede considerar como uno de los mejores libros de estrategia de todos los tiempos que ha inspirado a Napoleón, Maquiavelo o Mao Tse Tung. También en la estrategia militar, hay que incidir en la figura del general prusiano Karl Phillip Gotfried von Clausewitz. Su obra *De Guerra*, junto con *La Guerra del Peloponeso* de Tucídides, han sido los documentos de estrategia militar más leídos a lo largo de los siglos, por personas que en algún momento han llevado las riendas de la dirección, como por ejemplo Duque de Wellington, Lenin, Hitler, Mao, Patton, Eisenhower, Kissinger o Colin Powell, entre otros.

Fuera del entorno militar estricto, hay que señalar las aportaciones de Maquiavelo (*El Príncipe*) y Gracián (*Oráculo Manual. El arte de la Prudencia*) como agentes influyentes en la toma de decisiones a

todos los niveles, tanto político y social, como en el ámbito meramente personal.

El concepto estrategia se introduce en el campo académico en 1944 con la aparición de la Teoría de los Juegos de Vón Neumann y Morgenstern (*Theory of games and economic behavior*). Esta teoría es una rama floreciente de la Teoría de la Elección Racional que ha resultado ser de gran utilidad, no solo en Economía y Biología Evolutiva, sino también en Filosofía y Teoría Política y Social.

En la empresa puede concebirse la estrategia como multidimensional, que abarca todas las actividades críticas de la misma, proporcionando un sentido de unidad, dirección, y proyección de futuro; así mismo, facilita los cambios necesarios inducidos por el entorno. Hax y Majluf identifican las siguientes dimensiones críticas que contribuyen a una definición unificada del concepto de estrategia:

- La estrategia como un modelo de decisión coherente, unificador e integrador.
- La estrategia como un medio de establecer la propuesta organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de actuación y prioridades en la asignación de recursos.
- La estrategia como una definición del ámbito competitivo de la empresa.
- La estrategia es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, según las fortalezas y debilidades internas con el fin de obtener alguna ventaja competitiva.
- La estrategia como una vía para diferenciar las tareas de gestión a nivel corporativo, de negocio o funcional.
- La estrategia como una definición de la contribución económica y no económica que la empresa proyecta hacia colectivos que participan.

Desde este punto de vista aglutinador, la estrategia se convierte en un esquema fundamental a través del cual una organización puede afianzar su continuidad y al mismo tiempo, potenciar las posibilidades de adaptación a un entorno cambiante. La esencia de la estrategia está en una propuesta de gestión del cambio hacia la consecución de una ventaja

competitiva en cada negocio en que participa la empresa. Finalmente hay un reconocimiento formal de que los receptores de las acciones de la empresa son una amplia gama de colectivos. Por lo tanto, el objetivo último de la estrategia debería dirigirse a beneficiar a los distintos colectivos, proporcionando una base para establecer el patrón de relaciones y los contratos sociales que vinculan a los distintos colectivos con la empresa.

Una definición muy usada actualmente es la que sintetizan los profesores Johnson, Scholes y Whittington, cuando dicen: *Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.*

El concepto de estrategia, en suma, resulta abstracto, complejo y esquivo. Su formulación no da lugar a frutos inmediatos. Además es un proceso costoso en términos de dinero y tiempo de gestión. El proceso formal de planificación debe reconocer los diferentes papeles que juegan los distintos directivos dentro de la organización de los negocios de su empresa a los distintos niveles, *corporativo, de negocio y funcional*. Sin embargo es una metodología ideal en el diseño, por ejemplo, de una futura empresa, porque puede resolver el devenir incierto de sus negocios, potencia las habilidades y minimiza el riesgo de las amenazas del entorno, buscando siempre una flexibilidad adaptativa. Solo entonces la complejidad y turbulencia, en ocasiones y que resulta de la globalización de los mercados, podrá redundar en unos entornos plácidos y prácticamente estables para la empresa cuya estrategia de supervivencia estamos diseñando e implantando.

Los niveles de una empresa (corporativo, de negocio y funcional) se identifican con niveles de estrategia diferentes y, por ende, con toma de decisiones en el tiempo. Cada uno de estos niveles van a propiciar la adaptación de la empresa al entorno y esta capacidad de adaptación es la conocida ‘actitud estratégica’.

Al nivel corporativo (*Estrategia corporativa*) corresponde las decisiones que, por su naturaleza, deben implicar a la totalidad de la empresa. Hay decisiones que no pueden descentralizarse sin correr el riesgo de cometer errores, ya que los que desarrollan su actividad a niveles inferiores en la empresa, no tienen la visión adecuada para llevar a cabo los ajustes necesarios para maximizar los beneficios de la corporación como un todo, especialmente si afectan negativamente a su departamento. Las decisiones tomadas a este nivel generalmente no corresponden a un único

decisor, sino que se toman de forma colegiada por el equipo de alta dirección de la empresa. La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la empresa y trata de satisfacer las expectativas de los stakeholders, al igual que añadir valor a las distintas partes de la empresa. Su temporalidad es el largo plazo (decisiones que afectan a períodos por encima del año, por lo general tres o cinco; estrategia de crecimiento, de alianza estratégica, de supervivencia,..., ‘*de toda la organización*’).

En el nivel de negocio (*Estrategia de la unidad de negocio, Competitiva*) residen los principales esfuerzos que hay que realizar para consolidar la ventaja competitiva a largo plazo en todos los negocios de la empresa. Los directores de negocios formulan y ponen en práctica acciones estratégicas congruentes con las directrices generales a nivel corporativo, con la restricción de los recursos asignados a cada área de negocio. La estrategia de la unidad de negocio se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. Su temporalidad es el largo plazo (decisiones que afectan a períodos por encima del año, por lo general tres o cinco; estrategia de crecimiento, de alianza estratégica, de supervivencia,..., ‘*del negocio en cuestión*’).

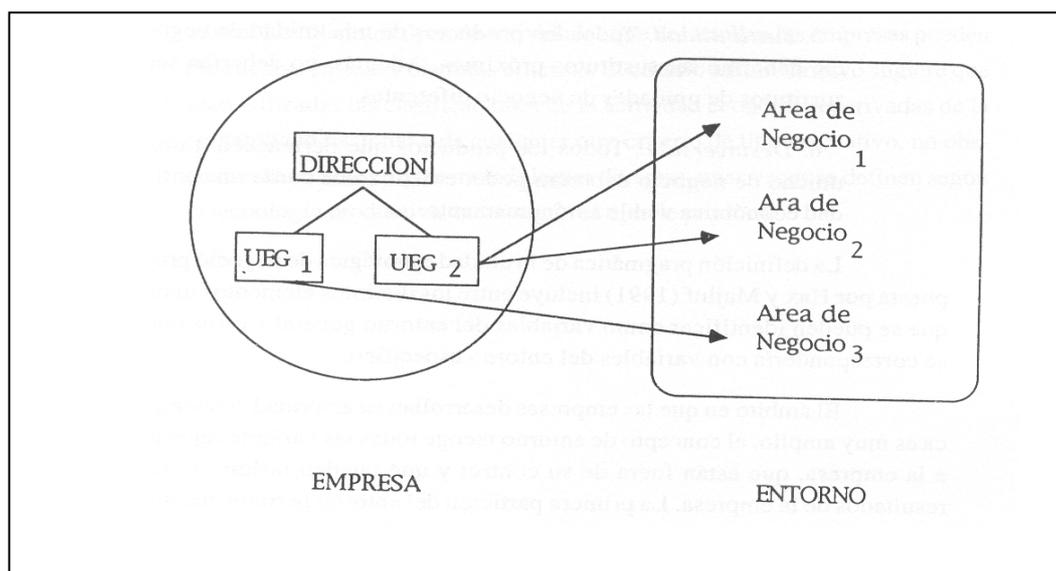
La *estrategia funcional* (Políticas de empresa) consolida las capacidades departamentales demandadas por los negocios de la empresa, y también se constituye como la depositaria de las herramientas competitivas que desarrollan las particularidades de la empresa. Su temporalidad se identifica con el ciclo anual (Estrategia de marketing, de producción, de recursos humanos,...)

La *estrategia operativa* (Táctica de empresa) se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización (recursos, procesos, personas y sus habilidades), contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio. Su temporalidad se identifica con períodos inferiores a un año (Estrategia de precios, de promoción,...).

De los tres niveles jerárquicos en que se estructura la estrategia en una organización, el nivel de negocio es en el que se concretan las actividades propias de la *gestión de la empresa*. De aquí surgen la mayor parte de metodologías y conceptos necesarios para comprender las estrategias a nivel funcional y táctico. El desarrollo de la estrategia se basa entonces en la definición de unidades estratégicas de negocio y la elección de la estrategia competitiva en cada uno de dichos negocios.

La definición de los *negocios en los que estamos* y la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa constituyen la principal atención en la gestión de empresas. Levitt pone de manifiesto el error de algunas empresas en la definición de sus negocios. El negocio o área de negocio es el resultado de segmentar el entorno. La unidad estratégica de gestión es una unidad de la empresa que está encargada de gestionar uno o varios negocios. Con el área de negocio segmentamos el entorno y con la unidad estratégica de gestión, segmentamos la empresa. La figura 1 expresa claramente esta circunstancia.

Figura 1: Área de negocio



Fuente: Ansoff (*La dirección estratégica en la práctica empresarial*).

El área de negocio se define sobre la base de las siguientes coordenadas:

1. *Competencia*: La unidad de negocio debería tener un conjunto de competidores único.
2. *Precios*: todos los productos incluidos en la unidad de negocio deberían verse afectados por los precios de forma similar.
3. *Clientes*: La unidad de negocio debería tener un conjunto bien definido de clientes.

4. *Calidad/Estilo*: En una unidad de negocio correctamente definida, los cambios en calidad y estilo afectan a los productos de forma similar.

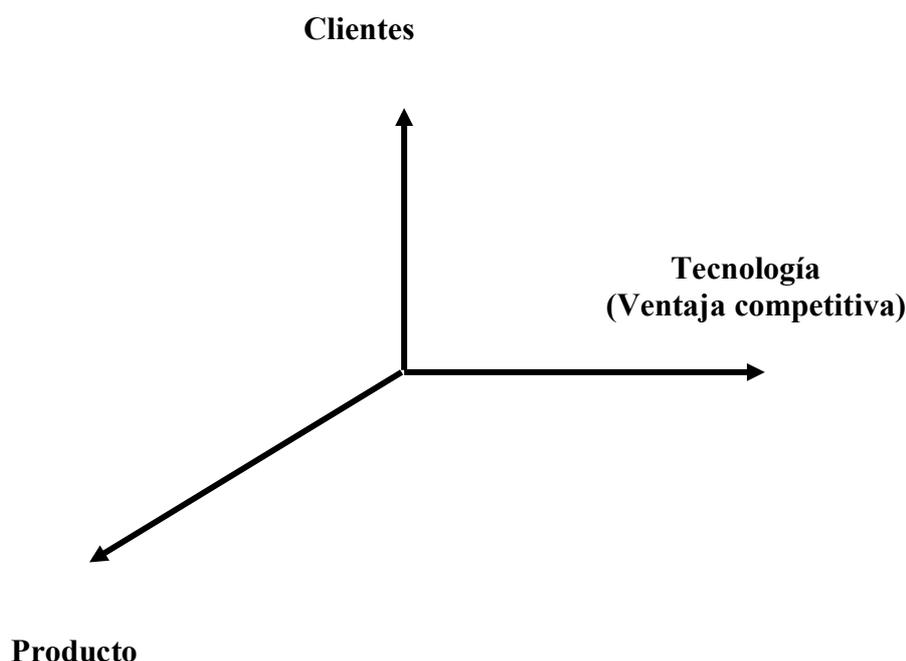
5. *Sustitución*: Todos los productos de una unidad de negocio deberían ser sustitutos próximos. Además, no deberían ser sustitutos de unidades de negocio diferentes.

6. *Desinversión*: Todos los productos que pertenecen a una unidad de negocio deberían poder existir solos como una entidad económica viable autónomamente.

La definición pragmática de la unidad estratégica de negocio propuesta por Hax y Majluf incluye entre los distintos elementos, unos que se pueden identificar como variables del entorno general y otros que se corresponderían con variables del entorno específico. El *entorno general* afecta de forma similar a todas las empresas de una economía, independientemente de la actividad que realicen Cabe englobar en este grupo de variables a todas aquellas que recogen los factores económicos generales, factores sociales, jurídicos, tecnológicos y políticos; son todos ellos factores a los que las empresas deben prestar atención con el fin de observar si de ellos se deriva alguna oportunidad o algún tipo de amenaza. El *entorno específico* agrupa a las variables exógenas que condicionan los resultados de la empresa en función del tipo de actividades que realiza y de forma diferenciada para cada una de estas actividades. Estas variables son las que determinan la rivalidad de las empresas en cada una de las unidades de negocio. Los proveedores, competidores y clientes son los que están más cerca de la empresa y los que condicionan en mayor medida sus resultados.

La definición del negocio ha sido el centro de atención de muchos autores en el campo de la estrategia de la empresa. Salas considera tres dimensiones relevantes en la demarcación de los negocios de la empresa, siguiendo la propuesta de Abell. El punto de partida se sitúa en Ansoff que define el negocio sobre la base de la oferta (producto) y demanda (mercado). Las tres dimensiones se concretan en las respuestas a tres cuestiones clave, *¿a quien satisface la empresa?* (clientes), *¿qué necesidades satisface?* (productos), *¿Cómo satisface estas necesidades?* (Tecnología, Ventaja competitiva).

Figura 2: Modelo de Abell



Fuente: Abell (*Defining the business*)

El cliente demanda un producto con el que pretende satisfacer unas determinadas necesidades, para ello el producto ha de tener unas características que posibiliten la satisfacción de las necesidades. Desde un punto de vista conceptual, es preciso distinguir entre la forma en que se satisface esta necesidad, es decir, la tecnología empleada, y los atributos o criterios que el cliente valora en el momento de elegir entre oportunidades alternativas. Por otra parte, las necesidades de los clientes pueden estar entrelazadas; más veces se estará ante funciones o necesidades complementarias en el sentido de que se estarán satisfaciendo al mismo tiempo; en otras ocasiones las funciones pueden ser similares y el mismo producto posibilita la satisfacción de todas ellas. Las necesidades de los clientes, entonces, se pueden segmentar, es decir, se puede particionar el mercado en grupos o clases de consumidores con alguna característica común que permita identificarlos. Las características frecuentemente más utilizadas son las geográficas, demográficas, socioeconómicas, personales, etc.

La tecnología representa las distintas formas alternativas en que se pueden satisfacer las necesidades de los clientes. El estudio de la tecnología tiene la particularidad de tener un carácter dinámico como consecuencia del fenómeno de sustitución o desplazamiento de unas tecnologías por otras. La sustitución se produce a veces de forma completa

y en otras ocasiones, la nueva tecnología no es capaz de abolir a la antigua y coexisten varias tecnologías alternativas capaces de satisfacer la misma necesidad.

La metodología propuesta por Abell, de definición tridimensional de los negocios, permite responder de forma adecuada a la pregunta, ¿en qué negocio o negocios está la empresa? No obstante las empresas, desde su óptica interna, pueden participar en múltiples negocios sin necesidad de establecer unidades estratégicas de gestión para cada uno de ellos. En empresas complejas se reconoce una cierta autonomía de gestión para cada una de las áreas de negocio, en la creencia de una especialización necesaria que proporciona una ventaja de tipo directivo.

El concepto de *grupo estratégico (Cluster)* surge como el resultado de reunir aquellas empresas de una industria con una cierta homogeneidad en sus estrategias. Una industria puede contemplarse conformada por grupos de empresas donde en cada uno se integran aquellas empresas que siguen estrategias similares en términos de sus variables de decisión clave. Dentro del mismo grupo estratégico las empresas muestran un comportamiento estratégico parecido y responden de un modo semejante a las variaciones en las variables del entorno y a las reacciones de la competencia. La representación de la industria de acuerdo al concepto de grupo estratégico, da lugar a un panorama formado por diversos grupos estratégicos, integrados por empresas homogéneas y diferenciados entre sí tanto en variables de gestión como de resultados.

Cuando en una industria existen grupos estratégicos las empresas ubicadas en ellos llevan a cabo medidas estratégicas con el fin de proteger el grupo de los demás grupos y de nuevas empresas en la industria. Estas medidas suponen la creación de barreras a la movilidad que pueden actuar como barreras a la entrada, impidiendo que cualquier empresa ajena al grupo pueda incorporarse a él; o como barreras a la salida que actúan impidiendo que las empresas pertenecientes al grupo puedan abandonarlo. La existencia de tales barreras explica por qué las empresas del grupo consiguen de forma permanente mayores beneficios que las demás y a la vez llevan a cabo estrategias diferentes, aunque el nivel de éxito no sea el mismo para todas. Si no existieran barreras, las empresas que tuvieran éxito serían imitadas por las demás y las tasas de beneficio se igualarían entre todas las empresas.

Las barreras a la movilidad se manifiestan como elementos estructurales de una industria creados artificialmente por empresas que descubren como explotar diferencias en sus activos. Estas barreras pueden elevarse a través de inversiones en publicidad y en investigación y desarrollo, las cuales implican sacrificar beneficios actuales a cambio de mayores beneficios futuros.

El entorno específico es aquel en el que se manifiestan las líneas estratégicas disertadas por las empresas y en el que la empresa define sus negocios. La parte de la economía que se ha ocupado de estudiar el comportamiento estratégico de las empresas en los mercados ha sido la economía industrial. Este ámbito de la economía se gesta como un intento por reconciliar la evidencia empírica sobre el comportamiento y resultados de las empresas y las predicciones en relación con las variables que proporciona la economía neoclásica.

Las condiciones en que se desarrolla la competencia entre empresas han sido estudiadas bajo distintos modelos teóricos. El modelo de competencia perfecta garantiza una asignación de recursos que cumple los requisitos de la eficiencia de Pareto; no es posible asignar los recursos de otra forma que mejore el bienestar de ningún agente.

Por último y con el ánimo de no ser exhaustivo, se incluye un conjunto de conceptos básicos para el buen entendimiento de la actitud estratégica en las empresas:

- *Misión:* Es la expresión más amplia del fin genérico de una organización, que debe coincidir con los valores y expectativas de los principales stakeholders (*grupos de interés*) y además establece el alcance y las fronteras de la propia empresa (i.e. ‘ser la mejor empresa, de mayor éxito, en el sector juguetero de la Unión Europea’).
- *Visión ó Intención estratégica:* Es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración que el ‘estratega’ ó ‘director

ejecutivo’ trata de proyectar al resto de miembros de la empresa (i.e. ‘debo conseguir que mi empresa sea la primera elección de los consumidores, por ofrecer experiencia –*know how*- en el sector juguetero a nivel europeo’).

- *Meta*: Se refiere al objetivo general acorde con la misión de la organización (i.e. ‘mi empresa debe proporcionar un producto –juguete- que responda a las necesidades de los consumidores y sea competitivo respecto a la competencia’).
- *Objetivo*: Es la cuantificación de la meta.
- *Núcleo de competencias (Core competences)*: Es el conjunto de recursos, procesos y habilidades que proporcionan ‘ventaja competitiva’ a la organización.
- *Arquitectura estratégica*: Es la combinación de recursos, procesos y competencias, necesarios para la toma de decisiones a largo plazo.
- *Control*: Es la ‘herramienta’ básica y necesaria para conseguir la efectividad entre estrategias (largo plazo) y acciones (corto plazo). Además permite la modificación de las estrategias y acciones, si fuese necesario (‘previsión-realización-desviación’).

2. MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El uso de un modelo económico es consustancial con la Dirección Estratégica. No es la panacea pero permite una mejor comprensión pedagógica de todo el proceso desde sus inicios. En Dirección Estratégica se recoge un modelo con tres apartados en su desarrollo:

- Formulación estratégica.
- Implantación estratégica.
- Valoración y control estratégicos

Por otra parte no hay aceptación total por los autores, en cuanto a qué procesos han de incluirse en la implantación estratégica. Sobre la base de considerar la estrategia como decisión a largo plazo, se han de incluir las políticas de empresa (decisiones de los diferentes departamentos, que se identifican con el ciclo del ejercicio) en dicha implantación estratégica. No obstante hay autores (Wheelen y Hunger) que identifican las políticas y los objetivos anuales con la formulación estratégica, mientras que los programas, presupuestos y procedimientos son intrínsecos de la implantación estratégica.

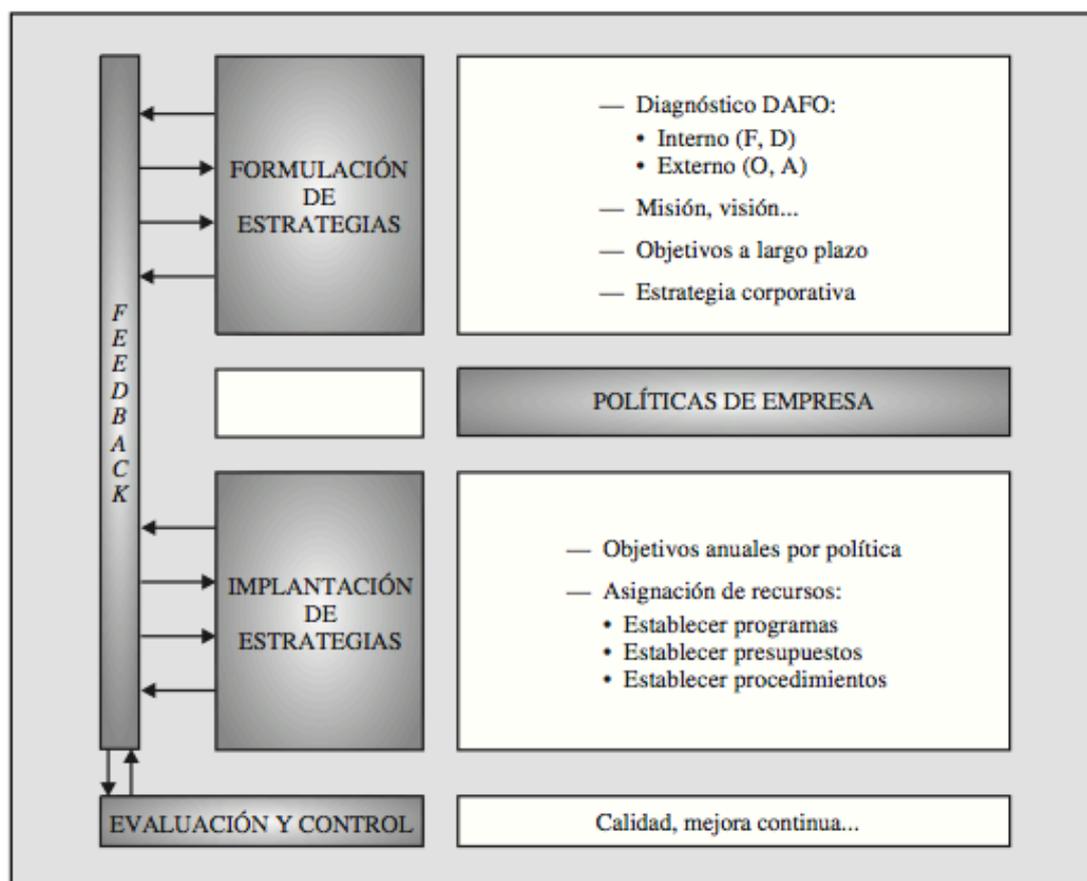
En la práctica el proceso de Dirección Estratégica no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugiere el modelo general. En suma, no se realiza en bloque la formulación estratégica y una vez superada se llega a la implantación, sino que se retroalimenta el sistema (feedback), lo que permite simultanear la formulación y la implantación estratégicas, dando mayor consistencia al modelo y, por ende, a todo el proceso de Dirección Estratégica.

Con estos precedentes podemos preguntarnos:

- ¿En **QUÉ** situación nos encontramos?
- ¿**DÓNDE** queremos evolucionar?
- ¿**CÓMO** hemos de actuar?

Las dos primeras cuestiones reflejan la *formulación estratégica*, mientras que la última es claramente *implantación estratégica*. De esta forma podemos vislumbrar el modelo de Dirección Estratégica acomodándolo a nuestros propios intereses:

Figura 3: Modelo General de Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración propia

Este modelo general de Dirección Estratégica es de entera aplicación a cualquier empresa, sea cual fuere su contexto, aunque siempre con las lógicas variaciones de una a otra. Sin ánimo de extensión, señalar como más representativas:

a) *Pequeña empresa*: Normalmente opera en un único mercado con una reducida gama de productos. Aplicar el modelo general de Dirección Estratégica en todo su contenido es difícil para empresas de este tipo, dada su reducida función financiera para hacer frente, por ejemplo, a una exhaustiva investigación de mercados que permita identificar oportunidades y soslayar amenazas de otros competidores. Aquí ha de jugar un papel preponderante la alta dirección de esta empresa, quien asume todas las responsabilidades en la toma de decisiones. Sin duda poseer

demostradas habilidades directivas son cualidades intrínsecas para la buena marcha de la empresa.

Desde el punto de vista de la Dirección Estratégica, alcanzar la supervivencia empresarial es la estrategia a implantar y una vez conseguida, mantener una función competitiva en nichos de mercados altamente identificados y diferenciados.

La pequeña empresa suele ser de capital privado (con lógicas subvenciones en muchos casos), por lo que el acceso a las formas de financiación son muy restrictivas; esa es el gran problema de este tipo de organizaciones que hace incidir, no pocas veces, en no poder alcanzar los objetivos previstos. Si una empresa con supervivencia manifiesta desea, por lógica de mercado, entroncar un desarrollo mediante la vía del crecimiento. La financiación es vital y ha de analizarse *in extenso*. Solo de esta forma se podrá implantar esta nueva estrategia corporativa en un plazo señalado.

Crear un negocio (*entrepreneurship*, creación de empresas) es el proceso típico de la pequeña empresa. Por tanto nos identificamos íntegramente con el modelo expuesto, aunque con las lógicas limitaciones financieras mencionadas en párrafos precedentes que han de incidir en una reducida investigación del entorno.

b) Empresa multinacional: La relación productos-mercados de estas empresas es diversa, dando lugar a un entramado variado de negocios a nivel internacional, relacionados entre sí a través de estructuras organizativas, la mayoría de las veces del tipo ‘holding’.

Buscar la competitividad de los negocios, analizar mercados y competidores y buscar la eficiencia de factores dentro del entorno global donde se desarrolla la actividad, son aspectos muy relevantes de la Dirección Estratégica de este tipo de empresas.

Inditex, Mayoral, y Paul & Shark (en la industria textil) ó Mercedes Benz, General Motors y Toyota (en la industria de la automoción)

son ejemplos de empresas con actividades a nivel internacional. En ellos la elaboración de planes de viabilidad estratégica (aplicación del modelo general de Dirección Estratégica) es consustancial con el alcance de unos objetivos prefijados, tanto a largo plazo como operativos por año.

c) *Empresa innovadora*: Hablar hoy de empresas innovadoras es hacer alusión a las relacionadas con la industria de alta tecnología (I+D+i). Y son los parques tecnológicos el lugar de encuentro de científicos y empresarios, concentraciones espaciales en las que tiene lugar los fenómenos de *fertilización cruzada*, generadores de nuevas empresas de alta tecnología. Los parques tecnológicos constituyen un destacado elemento de los sistemas de ciencia, tecnología e industria, sistemas que definen las nuevas dinámicas relacionadas que presiden los modernos procesos de innovación y que tienen una notable influencia sobre las decisiones que las empresas adoptan en relación con sus estrategias, tanto de innovación como tecnológicas.

La innovación estratégica supone un continuo replanteamiento de la naturaleza del negocio, una redefinición continua del eje central en la estrategia de cualquier empresa: ¿quién va a ser mi cliente?, ¿qué productos o servicios ofreceremos al cliente elegido?, ¿cómo ofrecer estos productos o servicios con costes efectivos?. Es decir, la formulación e implantación de la estrategia, componentes básicos en el proceso de Dirección Estratégica.

Empresas tecnológicas y de telecomunicaciones están sirviendo de sostén a otras empresas, que utilizan sus productos o servicios como intrínsecos de sus procesos estratégicos (por ejemplo, la industria hotelera).

d) *Empresa pública*: Partiendo de la base que una empresa pública se puede identificar con una del tipo privado, podemos aplicar la modelización de Dirección Estratégica, aunque es preciso resaltar algunas características particulares de la empresa pública:

- Se ha de tener presente en la toma de decisiones, la influencia de los stakeholders en este tipo de empresas, lo que puede llevar a

cambios en las organizaciones, motivados por cuestiones políticas o de poder.

- Aspecto importante es la organización de los servicios públicos (por ejemplo, los sanitarios). A estas empresas no se les suele permitir la especialización o las plusvalías que se reinviertan en el negocio (a diferencia de las empresas privadas). Ello puede conducir a prestación de servicios mediocres donde las decisiones estratégicas se limitan a intentar mejorar su eficiencia con presupuestos limitados.

- Determinadas empresas públicas actúan de forma privada en la prestación de sus servicios (externalización) y, en ocasiones, con propiedad mixta (público-privado, por ejemplo el servicios de saneamiento y suministro de agua a los hogares, la recogida de residuos sólidos, etc.). Por último ciertas empresas públicas pasan a ser completamente privadas. Todo conlleva la consideración de la competencia y la competitividad como elemento clave en las actuaciones de dichas empresas públicas, de aquí la importancia de la modelización .

e) Empresa sin ánimo de lucro: Incluimos el sector del voluntariado, Iglesia, organizaciones profesionales,... cuya razón de ser está impregnada de ideología y señalan como objetivo prioritario el ‘servicio a los demás’ de forma ‘desinteresada’.

En estos casos la modelización implica establecer unos objetivos a realizar en el tiempo y forma de alcanzarlos. Plasmar en un documento esta puesta en práctica de la estrategia, implica poder acceder a fondos públicos que permitan vislumbrar realidades. Globalización, análisis de entornos, situaciones sociales y ánimo de servicio desinteresado son las pautas de comportamiento de estas ‘empresas’, que no buscan el ‘beneficio económico’ en sus actuaciones.

Cruz Roja, Cáritas, Intermon-Oxfam,... son ejemplos claros de este tipo de empresas (al igual que los colegios profesionales, asociaciones diversas, cofradías, etc.).

3. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO

El entorno es un conjunto de factores que condicionan el funcionamiento de una empresa. Analizar el entorno implica el poder dilucidar las *amenazas* y *oportunidades* de las organizaciones, para con ello establecer la posición estratégica de dichas empresas.

Figura 4: Etapas en el diagnóstico del entorno

ENTORNO	ACCIONES
GENERAL (P.E.S.T)	<p>a) Valoración de la naturaleza del entorno.</p> <p>b) Auditoria de los factores del entorno</p>
ESPECÍFICO	<p>c) Identificación de las fuerzas del mercado.</p> <p>d) Identificación de la posición competitiva de la organización.</p>
	<p>e) Identificación de Amenazas y Oportunidades.</p> <p>f) Establecimiento de la posición estratégica de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

El profesor Bueno esquematiza una cierta metodología al *valorar la naturaleza del entorno*, estableciendo a su término cuatro dimensiones en el **Entorno General** (Socio-cultural, económicas, tecnológicas y político-legales; PEST).

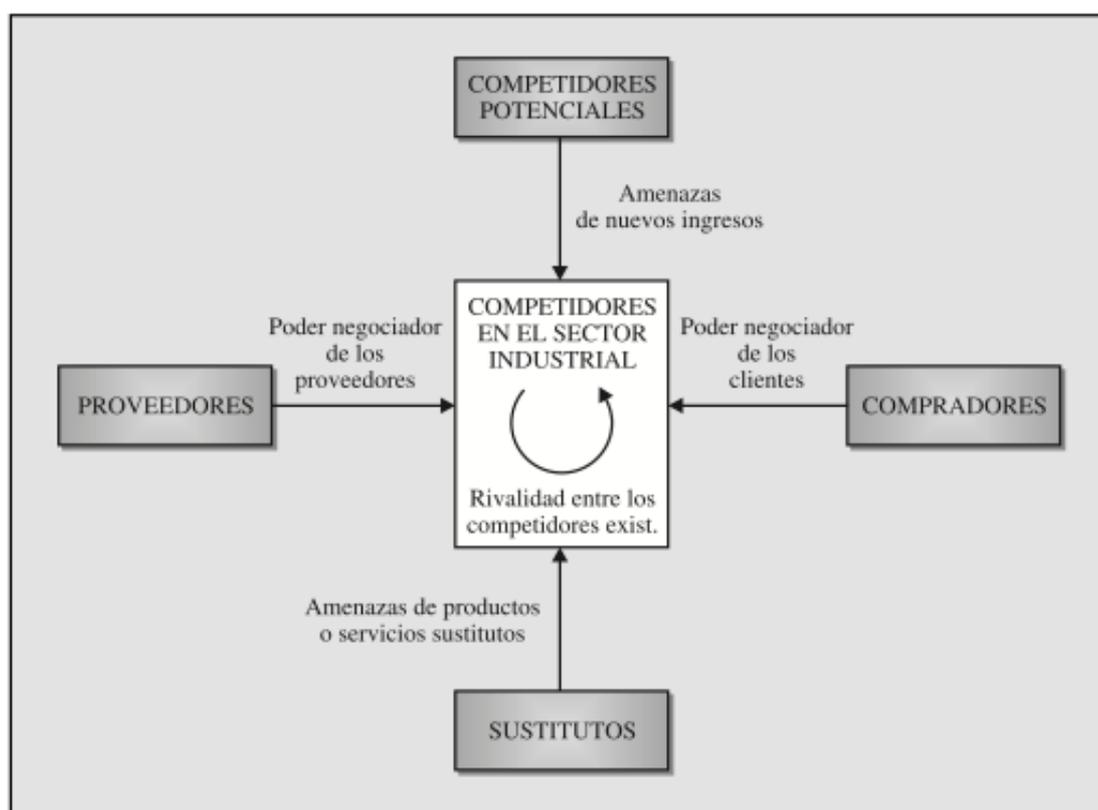
El **entorno específico** (Véase figura 4), agrupa las variables exógenas que condicionan los resultados de la empresa, en función del tipo de actividades que realiza y de forma diferenciada para cada una de esas

actividades. Por tanto se identifica con el entorno competitivo, es decir recoge los factores que influyen en la rentabilidad del sector de actividad.

Estos condicionantes que inciden en la estructura de la industria, van a permitir la delimitación, por un lado de las *oportunidades* y su aprovechamiento, y por otro lado de las *amenazas* y su minoración.

El modelo de Porter identifica las **fuerzas del mercado** y constituye una adecuada metodología de análisis para la investigación de las oportunidades y amenazas. Porter considera en su modelo que el nivel de competencia en una determinada industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de rentas superiores.

Figura 5: Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial.



Fuente: Porter (Estrategía Competitiva).

De acuerdo al modelo, estas fuerzas son:

- Amenaza de ingreso.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutivos.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores del sector.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado. El modelo ayuda, por tanto, a evaluar la forma de mejorar la posición competitiva de una empresa respecto a cada una de dichas cinco fuerzas.

Amenaza de ingreso: La aparición de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una capacidad nueva en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costes de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad, es decir se produce un aumento rivalidad entre los competidores.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las *barreras de entrada* que estén presentes, aunando la reacción de los competidores existentes, que debe esperar al que ingresa. Si las barreras son altas, la amenaza de un nuevo entrante lógicamente es baja (y a la inversa).

Poder de negociación de los clientes: Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros. Estas acciones disminuyen la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de clientes depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo, comparadas con el negocio total del sector.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre los participantes de un sector, bien amenazando con subir precios o bien reduciendo la calidad de los productos o servicios adquiridos. Proveedores con poder pueden exprimir la rentabilidad de las empresas de un sector, siempre que éstas no puedan repercutir al precio de venta los altos costes de su materia prima. Los

factores que motivan un alto poder de los proveedores tienden a parecerse a los que inciden en el poder de los compradores.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos. Los sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector, al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden provechosamente cargar. Cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores del sector: La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

Algunas formas de competición, como la competencia en precios, son generalmente muy desestabilizadoras y son proclives a disminuir el nivel medio de rentabilidad de un sector. Los competidores pueden establecer fácilmente la competición sobre la base de recortes en precios, una acción que disminuye los beneficios de todas las empresas. Por otro lado, las guerras publicitarias aumentan la demanda global y pueden elevar el nivel de diferenciación del producto, para beneficio de todas las empresas del sector. La rivalidad, obviamente, difiere de un sector a otro. En algunos casos se caracteriza como guerrera, amarga e implacable, mientras que en otros sectores se muestra civilizada y moderada.

Identificar la posición competitiva (véase figura 4) implica conocer qué lugar ocupa la organización en relación con otras empresas que compiten por los mismos recursos o clientes. El análisis de los grupos estratégicos pretende identificar las organizaciones que tienen características similares. La identificación se realiza, normalmente, utilizando una serie de variables:

- Grado de especialización.
- Identificación de marcas.
- Empuje de la oferta en la demanda.
- Canales de distribución.

- Nivel de calidad.
- Nivel tecnológico, de innovación.
- Grado de integración (hacia delante o hacia atrás).
- Nivel de competencia en coste.
- Política de precios.
- Grado de apalancamiento (financiero, operativo).
- Estructura de la propiedad (empresa individual o filias relacionada con una matriz).
- Grado de cobertura geográfica.

Una vez determinada la posición competitiva de la organización, es posible **identificar amenazas y oportunidades** (Figura 4) lo que implicaría el conocimiento de su *posición estratégica*. Esta identificación presupone que las reacciones competitivas están basadas frecuentemente en las señales que preceden a las acciones reales que tienen lugar en el mercado. Porter fue el primero en definir la señal del mercado, como *cualquier acción de un competidor que ofrezca una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos o situación interna*.

4. RECURSOS Y CAPACIDAD ESTRATÉGICA

Los trabajos de Porter sobre Economía Industrial han sido (lo siguen siendo actualmente en parte) los guías para establecer una teoría de la estrategia en la empresa, pues eran determinantes de la ventaja competitiva a raíz de la estructura de la industria. Con el fin de siglo, sin embargo, ha surgido un nuevo planteamiento centrado en la heterogeneidad de las empresas como fuente de ventajas competitivas. Para este último planteamiento, la estrategia y las ventajas competitivas sostenibles se vinculan a la posesión de:

1. Activos intangibles difíciles de imitar, tales como nombres comerciales, marcas, patentes.
2. Habilidades y destrezas acumuladas en el tiempo con un fuerte componente, en su mayoría, de conocimiento tácito.

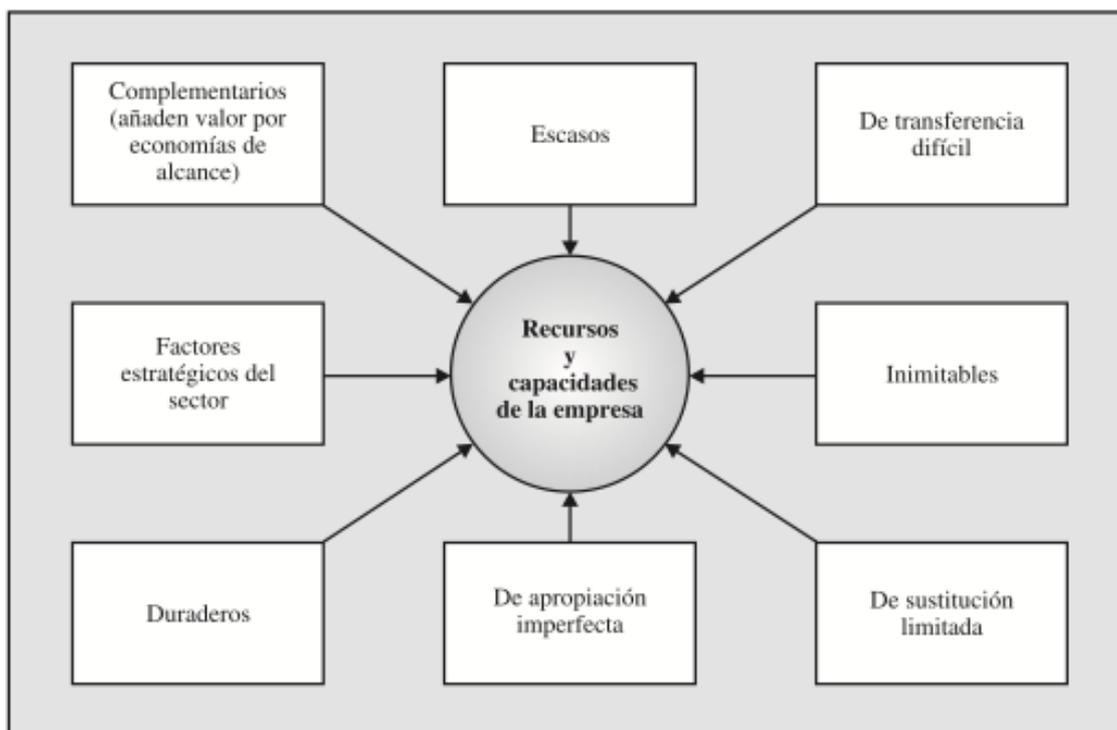
3. Rutinas organizativas para llevar a cabo una actividad de forma diferencial (capacidad de respuesta, capacidad de diseño).

La empresa debe acumular, entonces, activos específicos tangibles e intangibles que le permitan mantener una ventaja competitiva. Esos activos no deben ser sustituibles por otros ni ser imitados por los competidores; y para ello ha de desarrollar mecanismos de aislamiento cuando prevén que pueda ser duplicado un recurso básico. Las razones de esta dificultad para imitar son *físicas* (localización de un comercio en una ciudad, riqueza de un mineral), *temporales* (necesidad de grandes períodos para acumular el recurso), *informativas* (dificultad de conocer el recurso exacto que facilite la ventaja) y *de separación* (el recurso sólo se explica integrado en otro conjunto de recursos). Las imperfecciones que producen los fallos de mercado por escasez, no imitable y de difícil transferencia, hacen posible generar dos categorías de rentas: de escasez o ricardianas y las cuasi-rentas marshallianas.

Para el profesor Bueno Campos, el enfoque de las capacidades dinámicas se inspira en las ideas de Schumpeter sobre el *espíritu emprendedor y el proceso de innovación empresarial*. La idea en esencia es considerar *que las capacidades representan el conjunto de conocimientos y habilidades que, desde una perspectiva dinámica, originan las competencias esenciales de la empresa*. Esta competencia debe apoyarse en las capacidades o habilidades de la organización.

Con estos antecedentes, Amit y Schoemaker analizan las diferentes características que permiten establecer una estrategia basada en recursos y capacidades, como forma de generar y defender la ventaja competitiva de la empresa.

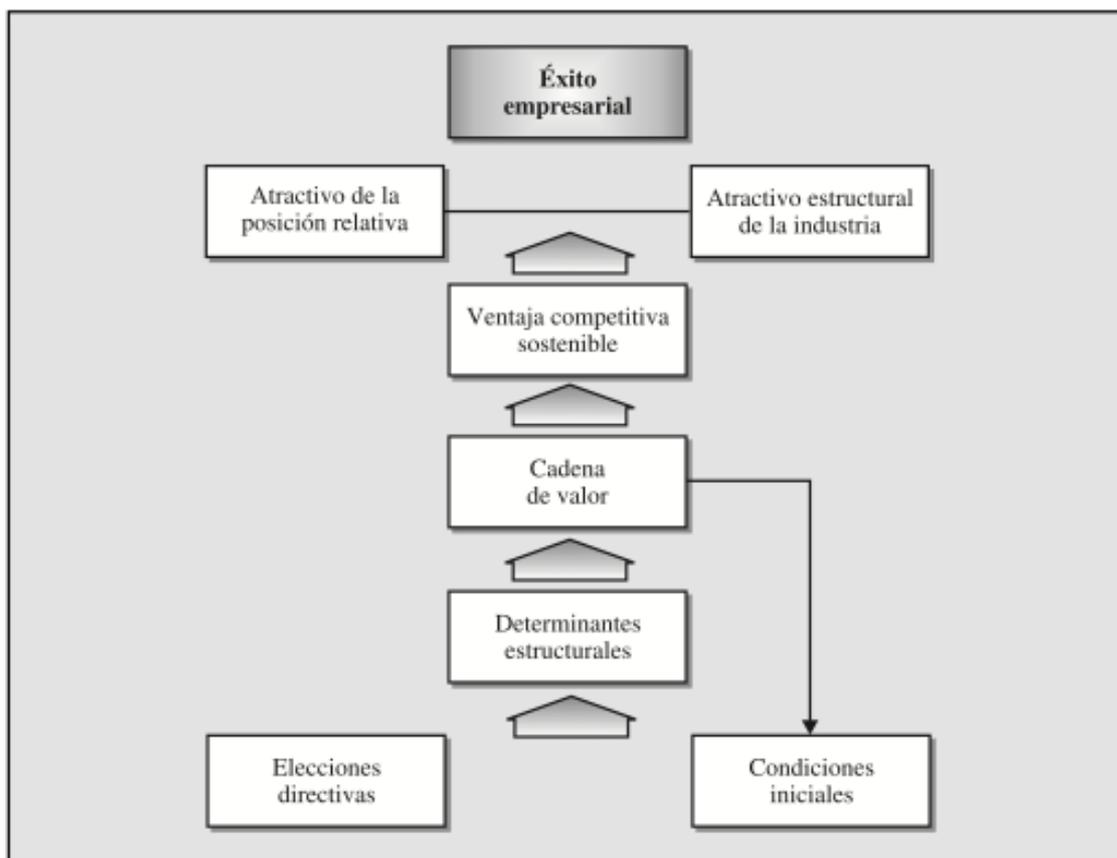
Figura 6: Teoría de los recursos y capacidades



Fuente: Bueno (*Dirección Estratégica de la Empresa*).

Con el influjo de la teoría de recursos y capacidades, el propio Porter formula la *teoría dinámica de la estrategia*, como explicación de cómo la empresa puede lograr el éxito y, en consecuencia, cómo debe reorientar la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva (véase figura 7). Su teoría específica como *fuerzas motrices*, las capacidades de la empresa, apoyadas en determinadas condiciones iniciales y en las elecciones directivas.

Figura 7: Determinantes del éxito en la empresa



Fuente: Porter (Estrategia Competitiva).

El éxito en la empresa se debe a tres condiciones esenciales:

1. La empresa es capaz de desarrollar y poner en práctica, con la máxima consistencia interna, un conjunto de objetivos y de políticas que definen una determinada posición competitiva. En este sentido la estrategia es el camino que permite integrar las diferentes actividades y negocios que integran la empresa.
2. La empresa relaciona el conjunto de objetivos y políticas con los puntos fuertes y débiles de la misma, amén de con las oportunidades y amenazas de su entorno competitivo. En este caso la estrategia es la acción que relaciona la empresa con su entorno.
3. La empresa se siente capaz, entonces, de generar una serie de competencias esenciales o distintivas, y de explotarlas a través de una determinada estrategia. Estas competencias distintivas son las

auténticas fortalezas competitivas que la empresa posee para alcanzar el éxito.

Entender la capacidad estratégica de una empresa pasa necesariamente por la realización de una auditoria de sus recursos y por el establecimiento de competencias, que permitirán dilucidar las distintas actividades que generan dichas competencias y la forma de relacionarse entre sí estas actividades. Aquellas actividades que alcancen la eficiencia serán generadoras de competencias nucleares y tendrán una casuística particular que ha de permitir establecer bases para crear nuevas oportunidades.

La auditoria identifica y clasifica los recursos de una organización, por políticas de empresa. Cada función aporta uno número de ellos, tangibles e intangibles, con el objeto de generar capacidad estratégica a nivel sistémico en toda la empresa. Debe incluir la auditoria todos aquellos recursos a los que puede acceder una organización para apoyar sus estrategias y no debe limitarse a aquellos que posee en términos legales. Algunos de ellos, estratégicamente importantes, pueden no pertenecer a la organización, como una red de clientes.

Identificados y clasificados los recursos, es preciso determinar aquellos que crean una ventaja competitiva de la empresa, tienen el carácter de *exclusivos* y son, como hemos mencionado anteriormente, difíciles de imitar.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y su forma de interactuar, es a través de la **Cadena de Valor**. Se define como el conjunto de actividades internas y externas de una organización, y las relaciones con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa (o su capacidad para dar productos o servicios valiosos).

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa le proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costes implicados en crear el producto. Crear valor es la meta que sigue una empresa a través de una estrategia genérica. Es el valor, en lugar del coste, el que debe usarse en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas, con frecuencia, elevan deliberadamente su coste para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, *actividades primarias* y *actividades de apoyo*.

Figura 8: Cadena de Valor



Fuente: Porter (Ventaja Competitiva).

Las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio, y pueden clasificarse en cinco grandes grupos: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios.

1. La *logística interna* trata de las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas necesarias para la fabricación de productos o servicios. Incluye la gestión de materiales, el control de almacenes, el transporte, etc.
2. Las *operaciones (producción)* transforman estas diversas materias primas en el producto o servicio final: procesamiento, ensamblaje, empaquetado, verificación, etc.
3. La *logística externa* recoge, almacena y distribuye el producto a los consumidores. Para los productos tangibles estaría constituida por los almacenes, el tratamiento de los materiales, el transporte, etc. En el caso de los servicios, puede estar más relacionada con acuerdos para atraer a los consumidores a los servicios si tienen lugar en un sitio determinado (por ejemplo en el caso de acontecimientos deportivos).
4. El *marketing* y las *ventas* proporcionan los medios por los que los consumidores o usuarios conocen el producto o servicio y pueden

adquirirlo. En estas actividades se incluiría la administración de ventas, la publicidad, la venta, etc. En los servicios públicos, las redes de comunicaciones que facilitan el acceso de los usuarios a un determinado servicio suelen ser importantes.

5. Los *servicios post venta* incluyen todas aquellas actividades que realzan o conservan el valor de un producto o servicio, como la instalación, la reparación, la formación o los recambios.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está vinculado a actividades de apoyo que ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro grupos:

1. *Aprovisionamiento*. Hace referencia a los procesos de adquisición de diversos recursos para las actividades primarias. Lo mismo que tales procesos, se producen en muchas partes de la empresa.
2. *Desarrollo tecnológico*. Todas las actividades valiosas tienen una *tecnología*, incluso si se trata sencillamente del conocimiento necesario para llevarlas a cabo (know-how). Las tecnologías clave pueden estar directamente relacionadas con el producto (por ejemplo, el diseño de un producto mediante I+D) o con los procesos (por ejemplo, procesos de desarrollo), o bien con un recurso concreto (por ejemplo, la mejora de las materias primas). Esta área es fundamental para la capacidad innovadora de una empresa.
3. *Gestión de recursos humanos*. Esta es un área particularmente importante, que trasciende a todas las actividades primarias. Está relacionada con actividades de contratación, gestión, formación, desarrollo y remuneración del personal de la organización. Esto, a su vez, define si la empresa es rígida o innovadora.
4. *Infraestructura*. Los sistemas de planificación, finanzas, control de calidad, gestión de información, etc., son cruciales para los resultados que obtenga una organización a la hora de realizar sus actividades primarias. La infraestructura también viene dada por las estructuras y rutinas de la organización que constituyen su cultura. De nuevo, esto define el nivel de rigidez o innovación de la empresa.

El análisis de la cadena de valor es útil para describir las distintas actividades que son necesarias para apoyar las estrategias de una empresa y cómo se vinculan entre sí, dentro y fuera de la organización.

Aunque es necesario alcanzar un umbral de competencias en todas estas actividades para que la organización opere con éxito, es importante identificar cuáles de ésta constituyen el *núcleo de competencias*. Las competencias nucleares son aquéllas que determinan de manera crucial la ventaja competitiva de una organización. Las competencias nucleares diferirán entre organizaciones, dependiendo de la posición de la empresa y de las estrategias que aplica. Por ejemplo, analícese cómo compiten las pequeñas tiendas de ultramarinos con los supermercados. Todas las tiendas tienen que tener un umbral de competencias en las actividades básicas de adquisición, almacenaje, exposición, etc. Sin embargo los principales supermercados están aplicando estrategias que permiten ofrecer a los consumidores precios inferiores gracias a que tienen competencias nucleares en la compra de mercancías, obteniendo menores costes de los proveedores y gestionando las actividades de la tienda de manera más eficiente. Esto otorga a los supermercados una ventaja competitiva sobre las tiendas pequeñas. Para éstas resulta difícil imitar estas competencias, puesto que vienen determinadas por *recursos clave*, como la informatización de los pedidos y las marcas propias. Así pues, la pequeña tienda del barrio logra obtener una ventaja competitiva sobre los supermercados, centrándose en la cercanía y el servicio basado en distintas competencias nucleares: *el servicio personalizado a los clientes, la apertura con otros horarios, créditos informales, entrega a domicilio, etc.* Los recursos clave de estas pequeñas tiendas vienen dados por el estilo del propietario y la elección en la ubicación de la tienda. Estos aspectos del servicio son valorados por algunos consumidores, y hacen que sea difícil que los supermercados puedan imitarlos sin elevar sustancialmente sus costes.

5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Uno de los aspectos cruciales del análisis estratégico es que nos permite identificar actuaciones puntuales de las organizaciones que lo asumen. Si a ello unimos la capacidad estratégica de la empresa a raíz de una ventaja competitiva sostenible, estaremos en condiciones de plantear una determinada estrategia a largo plazo.

El método universalmente más utilizado es el análisis DAFO. Las fases, generalmente aceptadas en la realización de este tipo de análisis estratégico y su consecuente obtención de acciones concretas a desarrollar, suelen ser:

- a) *Elaboración de la matriz DAFO inicial*, esta es la determinación de fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Se considera como un *autodiagnóstico* que ha de ser contrastado por juicios de valor de elementos ajenos a la propia organización.
- b) *Consulta a expertos*. Esta fase se desarrolla dentro de la propia organización. Los expertos son seleccionados según ortodoxia de stakeholders, considerando su idiosincrasia y valía dentro de la propia empresa. Estas personas evalúan y obtienen resultados de todos aquellos aspectos relevantes, siguiendo un cuestionario (con valoración de 1 a 5, según escala de Likert) y realizando entrevistas a los diferentes elementos de la organización.
- c) *Fase de ampliación*. Permite revisar la matriz DAFO inicial, de acuerdo a la información obtenida de los expertos. Esto implica finalmente enumerar, por orden de importancia, cada uno de los elementos que configuran el acrónimo DAFO (F1, F2, F3,..., D1, D2, D3,..., O1, O2, O3,..., A1, A2, A3,...).
- d) *Acciones a desarrollar*. Este modelo cuantifica cuatro formas diferentes de acciones a emprender y que hemos considerado en el capítulo precedente (**ofensiva FO**, **defensiva FA**, de **supervivencia DA** y de **reorientación DO**). Lo más relevante de esta fase es, sin duda, el denominado *despliegue de acciones*, mediante el cual obtenemos las bases para establecer los planes de acción futuros en la organización, enfrentando cada elemento del entorno interno (F, D) con cada uno del entorno externo (O, A) y cuantificando el número de veces que se repite cada acción.

Analizada la capacidad de adaptación de la empresa al entorno y sus posibles líneas de actuación futuras, es preciso hacer hincapié en las opciones estratégicas que se pueden acometer sobre la base del diseño de objetivos y el establecimiento de factores claves de éxito empresarial.

En este contexto es preciso hablar de *opciones estratégicas genéricas*:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.

Transcurrido el paso del tiempo desde que apareciese el trabajo de Porter (Dirección Estratégica), éste sigue patente y de enorme actualidad. No obstante la literatura en Dirección Estratégica no ha estado pasiva y han surgido voces que han criticado aspectos puntuales del libro mencionado.

La empresa evoluciona en el tiempo y, alcanzada la *supervivencia*, necesita de su desarrollo. Es entonces cuando, diagnosticados sus negocios, puede identificarlos con miras al futuro.

La gestión de carteras permite conocer hasta qué punto se apoyan mutuamente las unidades estratégicas de negocio entre sí. Si, también, consideramos en dicho análisis el grado de madurez de la industria, estaremos en condiciones de entrever diferentes opciones estratégicas:

- Estrategias para industrias nuevas.
- Estrategias para industrias maduras.
- Estrategias para industrias en declive.
- Estrategias para industrias fragmentadas.

Johnson, Scholes y Witthington, por su parte, consideran una matriz de competencias-producto-mercado para el diseño de estrategias de desarrollo:

Figura 9: Desarrollo de estrategias



Fuente: Johnson, Scholes y Witthington (*Dirección Estratégica*).

El cuadrante A representa las direcciones de desarrollo que intentan proteger la posición actual y lograr que la organización siga desarrollándose a partir de la misma.

El cuadrante B recoge el desarrollo de productos y es consecuencia de alguna competencia nuclear de la organización, que incrementa su actividad por el cambio y la innovación.

El cuadrante C recoge lo concerniente al desarrollo de los mercados, consecuencia de unas aspiraciones, por parte de las organizaciones que rebasan los mercados actuales .

El cuadrante D, por último, acoge la diversificación como dirección de desarrollo estratégico. Conlleva las modificaciones que la organización puede realizar en sus productos y en sus mercados actuales.