

UNIDAD
DIDÁCTICA

5

COMPETITIVIDAD Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*

Objetivos de la unidad

1. Concepto, niveles y medida de la competitividad empresarial
2. Modelo de análisis de la competitividad empresarial
3. El sistema de dirección de la empresa
4. La dirección estratégica: la respuesta de la empresa a su entorno
5. El proceso de dirección estratégica de la empresa
 - 5.1. Pensamiento estratégico
 - 5.2. Análisis estratégico
 - 5.3. Formulación estratégica
 - 5.4. Programación o planificación estratégica
 - 5.5. Implantación y control estratégicos
 - 5.6. Relación entre los componentes en la dirección estratégica: dinámicas de formación de la estrategia

Conceptos básicos

Actividades de autocomprobación

Lecturas recomendadas

Referencias bibliográficas

* En la elaboración de esta unidad didáctica ha colaborado M.^a Paz Salmador Sánchez (profesora titular de Organización de Empresas del Departamento de Organización de Empresas de la UAM).



OBJETIVOS DE LA UNIDAD

Uno de los aspectos fundamentales para la dirección de empresas es conocer aquellos factores relevantes que le permiten generar y mejorar su nivel de competitividad o calidad, de competir, así como sus correspondientes estrategias.

La presente unidad didáctica aborda estas cuestiones; para lo cual, en primer lugar se recogen el concepto, los niveles y la evaluación de la competitividad empresarial, presentando seguidamente un modelo de análisis de la misma. A continuación, y tras mostrar la importancia del sistema de dirección de la empresa y su evolución, se estudia el que actualmente más se aproxima a la expresión actual del enfoque estratégico: la dirección estratégica que, en busca de la citada competitividad, trata de dar una respuesta rápida y flexible de la empresa al entorno en el que se desenvuelve. Finalmente, se analiza el proceso de la citada dirección estratégica, constituido a través de las acciones e interacciones que tienen lugar en la empresa.

1. CONCEPTO, NIVELES Y MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La **competitividad** hace referencia a la capacidad para poder competir de un agente económico, tanto a nivel de empresa, como a nivel de sector o industria, región, nación o bloque de naciones. En el caso de la empresa, se viene definiendo como la posición relativa de esta respecto a sus competidores, así como su aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla en el tiempo.

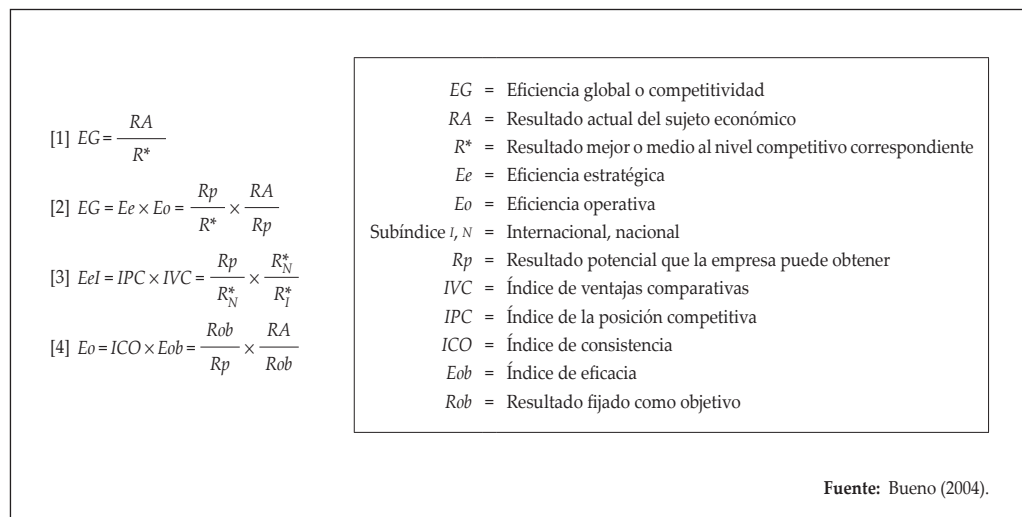
Según los niveles considerados al determinar la citada posición relativa, se pueden establecer los siguientes niveles homólogos de competitividad:

- **Competitividad global.** Hace referencia a la capacidad de competencia de la empresa en el mercado global, esto es, en un entorno competitivo caracterizado por la interdependencia de los mercados nacionales que integran las áreas económicas componentes de aquel.
- **Competitividad internacional.** Representa la capacidad de la competencia de la empresa en un conjunto de mercados nacionales independientes, situación característica de una empresa multinacional o de empresas que exportan o invierten directamente en otros países.
- **Competitividad doméstica.** Relativa a la capacidad de competencia de la empresa más común, o característica de su situación en el ámbito nacional.
- **Competitividad regional.** Indica la capacidad de competir de la empresa en un mercado regional dentro del país o en una área económica (región) compuesta por partes integradas en más de una nación; en consecuencia, en el primer caso, la situación es similar a la competencia nacional, y en el segundo, a la competencia internacional.
- **Competitividad local.** Muestra la capacidad de la competencia de la empresa en una zona concreta de un mercado nacional o en un segmento determinado del mismo.

Siguiendo la propuesta de AECA (1991), la **competitividad de la empresa**, tal y como se ha definido en las líneas precedentes, se puede evaluar como una medida de la eficiencia global de la empresa (*EG*), expresada a través de la ratio o relación entre el

resultado actual de la empresa (RA) respecto al resultado mejor de la competencia (R^*), según se recoge en la expresión [1] de la figura 1. Este resultado se puede determinar con cualquiera de las variables más significativas relativas a los conceptos de productividad o rentabilidad (ventas por empleado, valor añadido por empleado, beneficio por unidad de producción, *cash flow* por unidad de producción o de tiempo, etc.).

Figura 1. Desagregación de la eficiencia global



Este índice de competitividad mencionado se puede ir desagregando. Así, si incluimos en numerador y denominador en la expresión [1] de la citada figura 1 el resultado potencial de la empresa (Rp), obtenemos las diferentes dimensiones u orígenes de la competitividad de la empresa, a saber, externa o estratégica (Ee) e interna u operativa (Eo) (véase la expresión [2] de la figura 1). El primer factor, es decir, la eficiencia estratégica, evaluada a través de la ratio obtenida del resultado potencial de la empresa (Rp) respecto al resultado mejor de la competencia (R^*), explica si la empresa tiene o no ventaja competitiva a largo plazo. El segundo factor, la eficiencia operativa, medida como la relación entre el resultado actual (RA) y resultado potencial de la empresa (Rp), indica si la empresa tiene o no capacidad para mejorar su competitividad a corto plazo.

Una segunda descomposición introduce los distintos niveles de competitividad en la eficiencia estratégica (Ee). En concreto, si se diferencia en este ámbito entre los mejores resultados de la competencia en el ámbito internacional (R_I^*) y en el nacional (R_N^*), introduciendo en numerador y denominador los citados mejores resultados de la competencia en el ámbito internacional, se obtiene la expresión [3] de la figura 1. En ella, la relación resultante del resultado potencial de la empresa (Rp) respecto a los mejores resultados

de la competencia nacional (R_N^*) se denomina índice de la posición competitiva (IPC) de la empresa en su sector nacional. Por su parte, la ratio entre los mejores resultados de la competencia nacional (R_N^*) respecto a los de nivel internacional (R_I^*) expresa el índice de ventajas comparativas (IVC) o entre países.

Una tercera descomposición se refiere a la eficiencia operativa (Eo) e introduce en esta en numerador y denominador el resultado objetivo (Rob). Se obtiene como resultado un primer factor que refleja el índice de consistencia de la empresa en la fijación de objetivos (ICO) como ratio entre el resultado objetivo (Rob) y el resultado potencial (Rp). Un segundo factor hace referencia al índice de eficacia de la empresa o grado de cumplimiento de los objetivos como relación entre el resultado actual de la empresa (RA) y su resultado objetivo (Rob), según se recoge en la expresión [4] de la figura 1.

La eficiencia operativa se puede desagregar asimismo distinguiendo entre factores técnicos (cantidades) y factores financieros (precios), obteniendo en consecuencia y por un lado, la eficiencia técnica como ratio entre las cantidades físicas actuales y las cantidades físicas potenciales, y la eficiencia financiera como relación entre los precios o márgenes actuales y precios o márgenes potenciales, por otro. En este sentido, la eficiencia operativa se puede definir como el producto de la eficiencia técnica por la eficiencia financiera.

Como ilustraciones de los puntos anteriores en la evaluación de la competitividad de la empresa, veamos los siguientes ejemplos:

EJEMPLO 1

Imaginemos el consejero delegado de una empresa denominada Franca, SA, quien está preocupado por la pérdida paulatina de cuota de mercado. Por ello, desea conocer la eficiencia global de la empresa frente al mejor competidor, para lo cual, el director de planificación le presenta algunos datos relativos a los competidores principales de su grupo estratégico, del último ejercicio, para compararlos con los de la empresa (véase tabla 1).

Tabla 1. Datos de Franca, SA y competidores principales de su grupo estratégico

Conceptos	Empresa	Competidor A	Competidor B	Competidor C
Beneficio antes de impuestos ..	55	70	79	94

.../...

.../...

El cálculo de la eficiencia global de la empresa Franca, SA requiere la comparación con el mejor competidor, en este caso, el competidor C Así:

$$EG \text{ (criterio beneficio antes de impuestos)} = 55/94 = 0,58 = 58 \%$$

EJEMPLO 2

Aluminex, SA desea conocer la eficiencia de su actividad en términos operativos, para lo cual, el director financiero elabora los siguientes datos adjuntos recogidos en la tabla 2, relativos al último ejercicio.

Tabla 2. Actividad en términos operativos de la empresa Aluminex, SA

	Último ejercicio	
	Presupuesto	Real
Ventas (t)	2.000	2.000
Precio medio/t	100	100
Coste medio total/t	80	84
t = Tonelada métrica de producto		

La evaluación de la eficiencia operativa se realizaría a través de la siguiente expresión, según presentamos en líneas precedentes:

$$\text{Eficiencia operativa} = \text{Resultado actual} / \text{Resultado potencial}$$

Para conocer los resultados actual y potencial para el ejercicio económico solicitado, calculamos el beneficio real y el beneficio presupuestado, respectivamente. Así:

$$\text{Beneficio real} = 2.000 (100 - 84) = 32.000$$

$$\text{Beneficio presupuestado} = 2.000 (100 - 80) = 40.000$$

$$\text{Eficiencia operativa} = 32.000/40.000 = 0,80 = 80 \%$$

.../...

.../...

Con los datos proporcionados, también es posible desagregar la eficiencia operativa como el producto de la eficiencia técnica por la eficiencia financiera, tal y como se detalla a continuación en la tabla 3.

Tabla 3. Eficiencia técnica y operativa de Aluminex, SA

	Último ejercicio
Eficiencia técnica (ET)	2.000/2.000 = 1
Eficiencia financiera (EF) (márgenes)	16/20 = 0,8
Eficiencia operativa (ET × EF)	0,8

2. MODELO DE ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

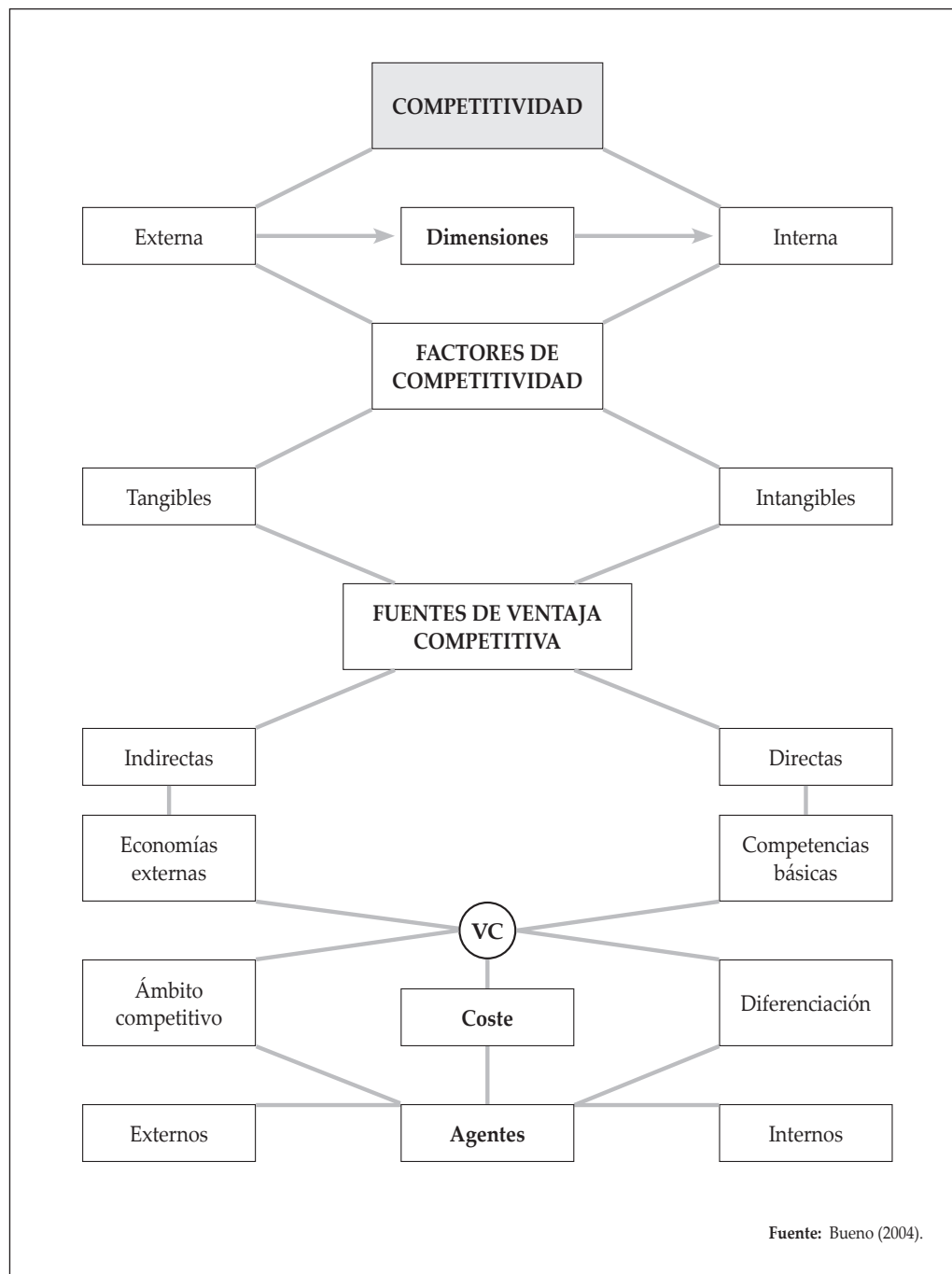
Como se ha puesto de manifiesto en el epígrafe precedente, la competitividad es un concepto complejo, dadas las relaciones y componentes diversos que lo configuran. Con objeto de poner de relieve sus elementos principales, se presenta a continuación el modelo recogido en Bueno (2004) (véase figura 2).

El modelo está constituido por los siguientes aspectos, que presentamos seguidamente: dimensiones de la competitividad; factores de competitividad; fuentes de ventajas competitivas; clases de ventajas competitivas, y agentes de la competitividad.

En cuanto a las dimensiones de la competitividad, estas son fundamentalmente dos: externa, la cual se corresponde a los aspectos que provienen fundamentalmente de la situación económica del país; e interna o vinculada con aquellos elementos vinculados con la empresa que explican la mayor o menor existencia de ventajas competitivas en la empresa.

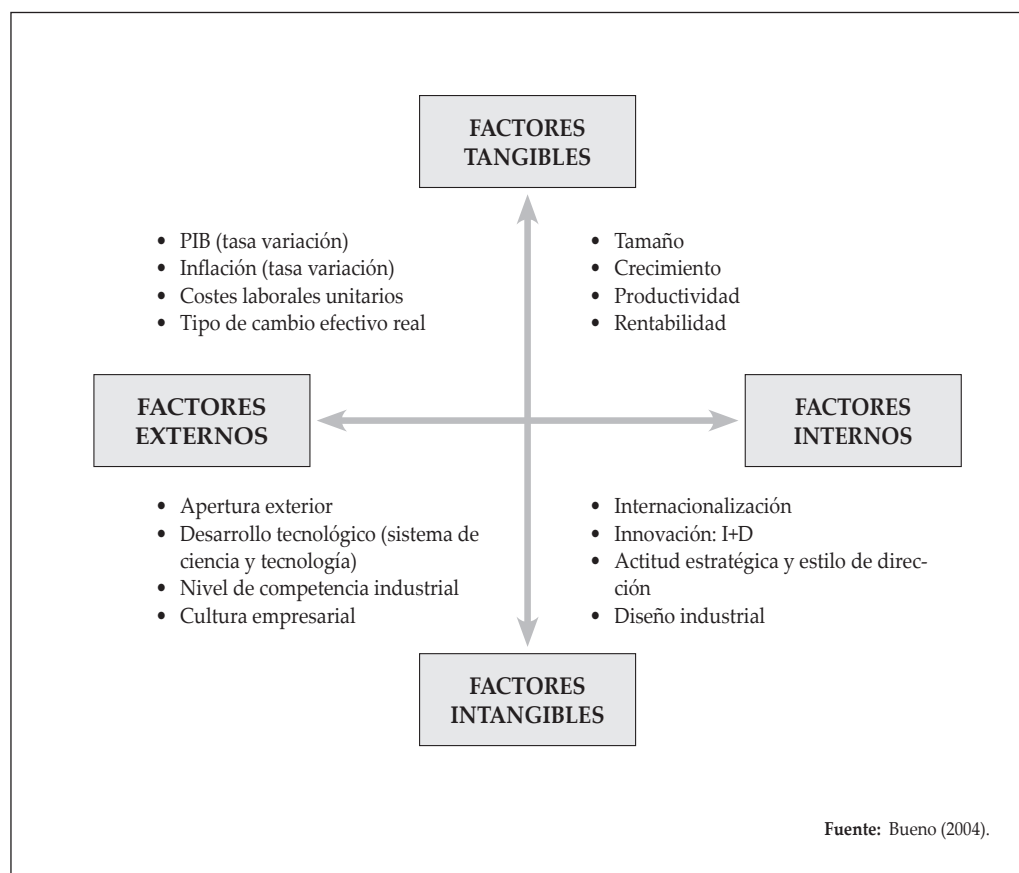
Respecto a los factores de competitividad, estos se clasifican principalmente en función de su naturaleza, bien tangible o cuantitativa, bien intangible o cualitativa. En el entorno socioeconómico actual, son precisamente estos últimos los que cada vez están teniendo una mayor importancia.

Figura 2. Modelo de análisis de la competitividad empresarial



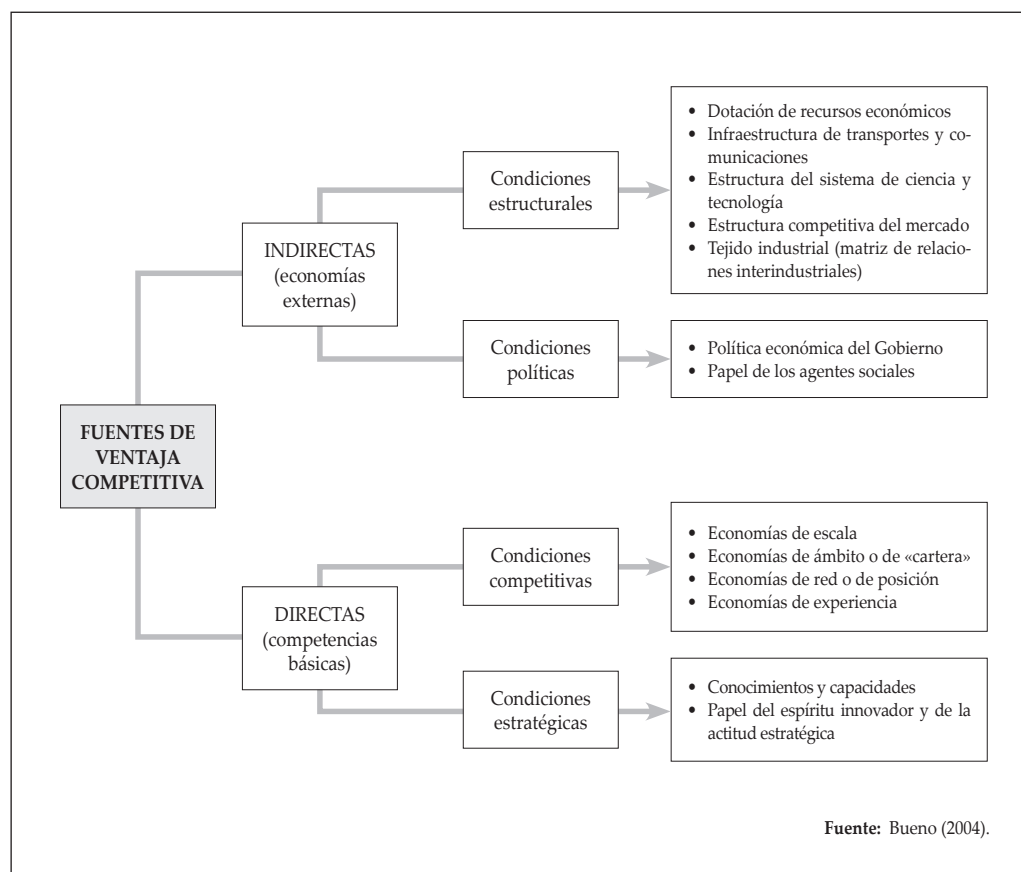
Como ejemplos, considerando conjuntamente las dimensiones y los factores de competitividad, podemos destacar, siguiendo a Bueno (2004), los que aparecen en la figura 3. Entre las variables externas tangibles se incluyen la tasa de variación del producto interior bruto; la tasa de variación de la inflación; los costes laborales unitarios, y el tipo de cambio efectivo real de la moneda respecto a una divisa internacional de referencia. En cuanto a las variables internas tangibles, cabe mencionar el tamaño de la empresa; el proceso de crecimiento; la productividad o la rentabilidad, entre otros. Respecto a las variables externas intangibles, podemos citar la apertura exterior; el desarrollo del sistema de ciencia y tecnología del país o su cultura empresarial, así como el nivel de competencia industrial. En relación con las variables internas intangibles, cabe señalar el grado de internacionalización de la empresa, así como su grado de innovación, actitud estratégica o diseño industrial.

Figura 3. Dimensiones y factores de competitividad



Continuando con el estudio del modelo de análisis de la competitividad empresarial propuesto, es interesante asimismo conocer las fuentes por las que se crean ventajas competitivas en la empresa. Estas se resumen en dos grandes categorías: indirectas y directas, que son recogidas en la figura 4. Por un lado, las fuentes indirectas expresan cómo las condiciones políticas y estructurales del entorno pueden generar determinadas ventajas para la empresa (Porter 1991). Como condiciones políticas, por ejemplo, podemos destacar la importancia de la política económica del Gobierno así como el papel de los agentes sociales como apoyo a la mejora de la competitividad de la empresa. Entre las condiciones estructurales, señalaremos la relevancia de la dotación de recursos, infraestructura de transportes y comunicaciones, estructura del sistema de ciencia y tecnología, estructura competitiva del mercado y tejido industrial de la nación o región donde desarrolla la empresa su actividad.

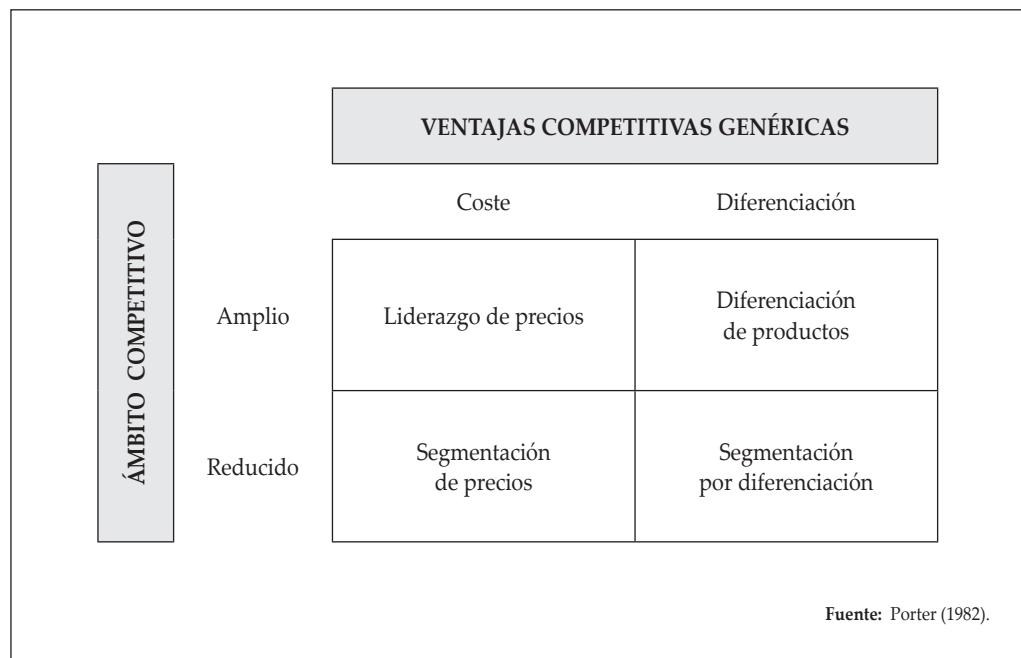
Figura 4. Fuentes de ventaja competitiva



Por otro lado, las fuentes directas hacen referencia a las condiciones competitivas y estratégicas que es capaz de generar la empresa con objeto de defender y mejorar su posición competitiva. Entre las primeras, se incluyen: las economías de escala por la reducción de los costes por el tamaño de la actividad económica de la empresa; las economías de alcance y de cartera, por la reducción de los costes como consecuencia del ámbito competitivo o el conjunto de productos y mercados en los que actúa la empresa; las economías de red o de posición, por la reducción de los costes motivados por la localización de los establecimientos o plantas; y las economías de experiencia, por la reducción de los costes como consecuencia de la repetición continuada de la misma tarea. Entre las segundas, cabe citar el papel que desempeña el empresario, por su espíritu innovador y actitud estratégica.

Otra cuestión que permite comprender la competitividad de una empresa es determinar las clases de ventajas competitivas que esta puede generar. Siguiendo a Porter (1982), son fundamentalmente: ventajas de coste, ventajas de diferenciación del producto y ventajas de ámbito de actuación. En la figura 5 se recogen estas categorías, así como las diferentes estrategias resultantes que las empresas pueden adoptar para tratar de conseguir las citadas ventajas competitivas.

Figura 5. Clases de ventajas competitivas



Las estrategias de liderazgo de costes están enfocadas a diseñar, producir y vender productos de forma más eficiente que los competidores. Para ello es necesario tener una importante cuota de mercado (con objeto de conseguir economías de escala) y fácil acceso a los mercados de materias primas. Como ejemplo de este tipo de estrategia podemos destacar Día, que se define a sí misma como el autoservicio descuento. Otro caso sería el de EasyJet <www.easyjet.com>, centrada fundamentalmente en la venta por internet de billetes de avión a precios económicos. Uno de los riesgos principales de esta estrategia es que la excesiva aminoración de costes pueda hacer que se pierdan de vista los cambios en la demanda, la innovación de productos y una adecuada política de diferenciación del producto.

Las estrategias de diferenciación están destinadas a ofrecer productos con un valor superior al cliente. Tienen, en consecuencia, una clara orientación al mercado y a atender las necesidades del consumidor. Esta diferenciación se puede producir en términos de imagen de marca (como puede ser la cadena hotelera Sol Meliá <www.solmelia.es>), de calidad (seguida por empresas como Pascual <www.lechepascual.es>, que define «la calidad como su razón de ser»), de servicio (caso, por ejemplo, de El Corte Inglés <www.elcorteingles.es>), en los aspectos tecnológicos (caso de BMW <www.bmw.com>), o en la forma de distribución (Bang Olufsen <www.bang-olufsen.com>). Entre los principales riesgos de esta estrategia, destacamos los siguientes:

- A veces es difícil mantener la lealtad de marca si la diferencia de precio es muy significativa (caso claro del ocurrido en el sector de la motocicleta, donde marcas japonesas como Honda, Kawasaki y Suzuki han puesto sobre las cuerdas a la industria europea y norteamericana).
- Los procesos de imitación limitan la diferenciación (como ha ocurrido, por ejemplo, en productos como los relojes y las cámaras fotográficas de las firmas japonesas frente a las suizas y alemanas: Seiko, Casio, Canon, Minolta, etc.).

Las estrategias de segmentación o de especialización persiguen centrar su actividad en un determinado segmento con alguna de las estrategias anteriores de costes o diferenciación, buscando un nicho en el mercado. La segmentación se produce fundamentalmente en función de variables, entre las que se incluyen: geográficas; demográficas; nivel de renta; comportamiento del consumidor. Como ejemplo de segmentación podemos destacar el Grupo Cortefiel <www.grupocortefiel.com>, en el que a través de sus distintas marcas se especializa en distintos segmentos de mercado. Así, entre otras, Cortefiel se centra en ropa para mujeres y hombres con diversos estilos de vida (ropa de

trabajo, de fin de semana, para ocasiones especiales, etc.). Pedro del Hierro se dedica a la ropa para mujeres y hombres pero con sello destacado de prestigio y elegancia. Milano vende trajes de caballero. Springfield ofrece ropa confortable y contemporánea para hombres jóvenes urbanos y dinámicos. Don Algodón se centra en el segmento de mujeres jóvenes. Women'Secret es la marca del grupo de prendas femeninas de corsetería y lencería.

Un tipo concreto de estrategia de segmentación es la especialización. Esta estrategia es la seguida por Imaginarium <www.imaginarium.es>, centrada principalmente en juguetes educativos para niños y niñas de entre 0 y 6 años, o por Prenatal <www.prenatal.com>, dedicada a mujeres en estado de gestación y al futuro bebé. Uno de los principales riesgos de esta estrategia es que la excesiva especialización puede «encasillar» a la organización y luego puede ser difícil cambiar, en caso necesario.

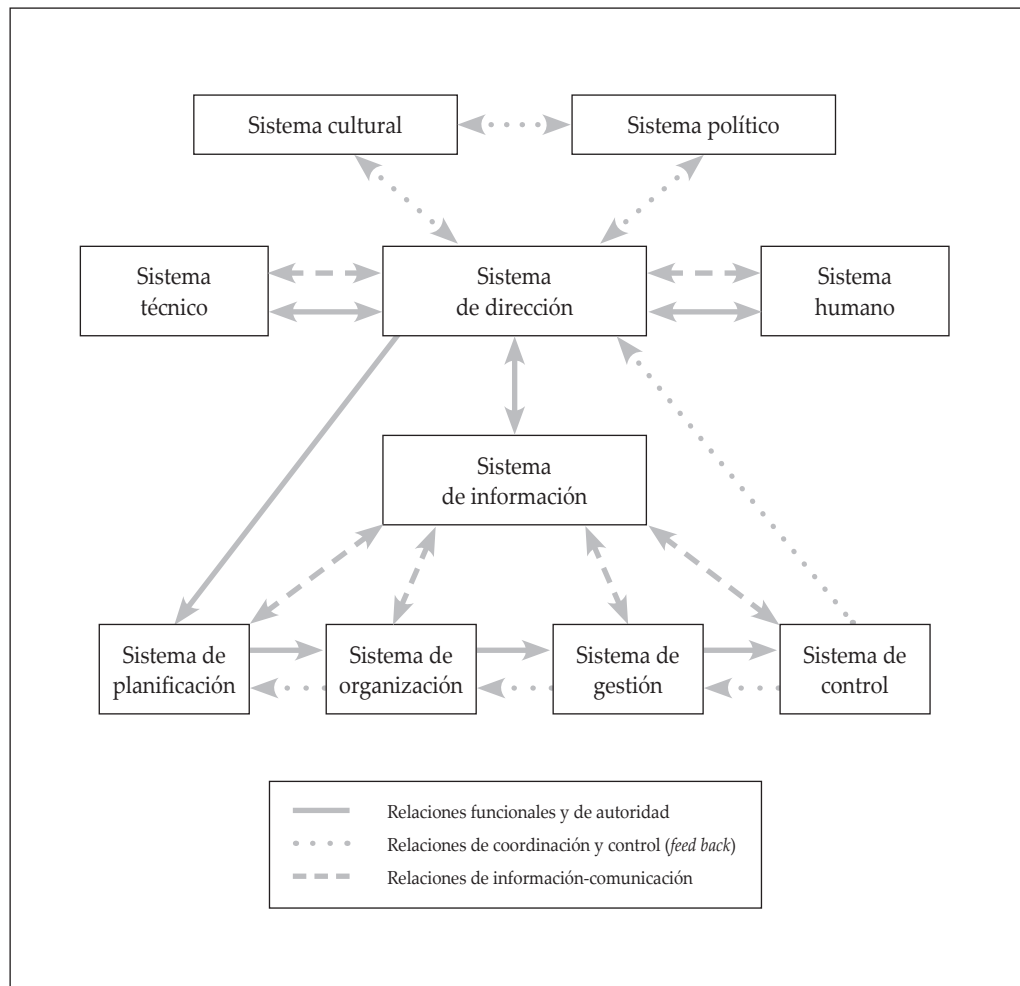
Finalmente, y para concluir la presentación del modelo de análisis de la competitividad empresarial, es relevante señalar el papel de los agentes que influyen en la misma: internos y externos. Como agentes internos destacan las empresas y como agentes externos, los agentes sociales y el Gobierno.

3. EL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

En busca de la competitividad presentada en los epígrafes precedentes, la empresa, como sistema abierto, ha venido adoptando «respuestas sistémicas» a las condiciones cambiantes del entorno. Tal y como destaca Bueno (2004), estas «respuestas sistémicas» en la actualidad son conocidas como **sistemas de dirección**. En este sentido, el mismo autor señala la importancia de este sistema en sus interrelaciones con los otros diferentes subsistemas empresariales (véase figura 6), así como los requerimientos de la empresa como sistema socio-técnico abierto a los que tiene que dar respuesta la dirección de la empresa (enfoque de sistema que fue considerado en la unidad didáctica 2 y análisis del sistema de dirección, que será nuevamente tratado en la unidad didáctica 7):

- Necesidad de integrar los sistemas administrativos (sistemas de planificación, de control y de información) con la estructura de organización.
- Necesidad de integrar el comportamiento del sistema humano en dos modos: el estratégico y el operativo.
- Necesidad de buscar la congruencia entre la infraestructura directiva y la cultura de la empresa.

Figura 6. El sistema de dirección de la empresa



Bueno, Casani y Lizcano (1999) clasifican en cuatro tipos los sistemas de dirección según la turbulencia que presenta el entorno en que estos se desarrollan: dirección por control; la planificación clásica o dirección por extrapolación; la planificación estratégica o dirección por anticipación, y la dirección por anticipación con respuesta flexible y rápida o dirección estratégica. La evolución de los sistemas de dirección expuestos pone de manifiesto cómo estos han tratado de responder al incremento de la complejidad y el dinamismo del entorno, aplicando así los enfoques estratégicos que más se han ido adaptando a los continuos retos emergentes (véase cuadro 1).

Cuadro 1. Evolución de los sistemas de dirección

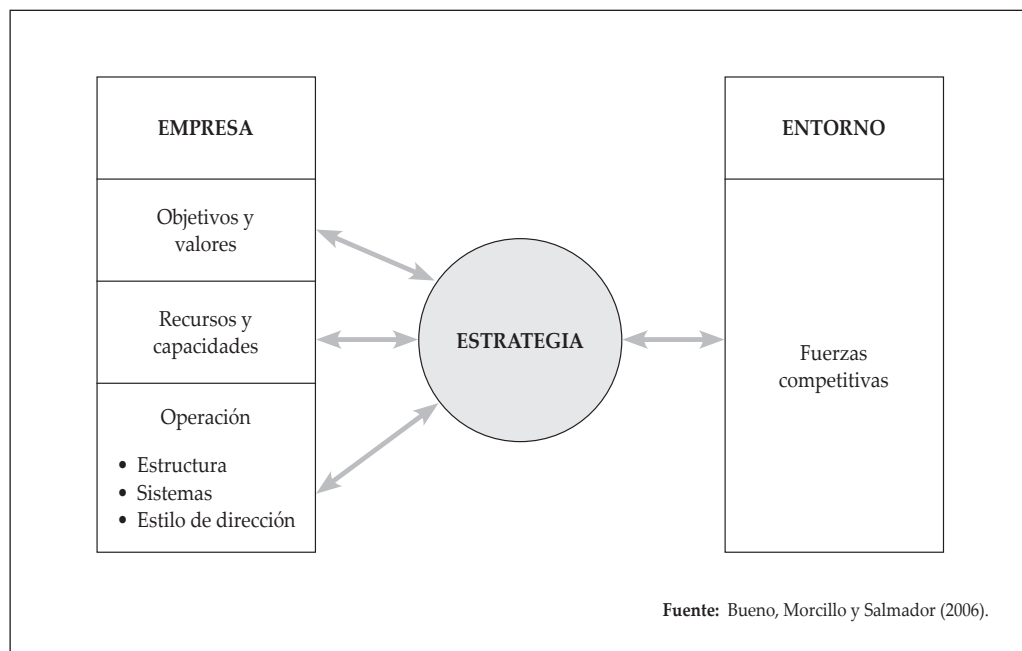
	Sistema de dirección	Predicción del entorno	Conceptos básicos	Técnicas principales	Implicaciones organizativas
Años 50	Dirección (por control de resultados)	Recurrente	<ul style="list-style-type: none"> Presupuestos Control financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto financiero Dirección por objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Organización funcional Función financiera
Años 60	Planificación clásica (por extrapolación)	Por extrapolación	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento planificado a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de mercado Diversificación y sinergias 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de planificación Conglomerados (<i>holdings</i>)
Años 70	Planificación estratégica (por anticipación)	Amenazas y oportunidades predecibles	<ul style="list-style-type: none"> Unidades estratégicas de negocio Gestión de carteras 	<ul style="list-style-type: none"> Matrices estratégicas Análisis DAFO Curva de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación estratégica formal
Años 80	Dirección estratégica (I) (por anticipación)	Parcialmente predecibles	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento competitivo Ventaja competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis sectorial Análisis de competidores Cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> Reestructuración organizativa Estrategias de alianza
Años 90	Dirección estratégica (II) (por respuesta flexible y rápida)	Sorpresas impredecibles	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad Aspectos dinámicos de la estrategia Conocimiento y capital intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de recursos y capacidades Análisis de competencias Aprendizaje organizacional Gestión del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Reingeniería Alianzas estratégicas Nuevas formas organizativas
Fuente: Bueno, Casani y Lizcano (1999).					

En consecuencia, la dirección estratégica representa el sistema de dirección que más se acerca a la expresión actual del enfoque estratégico. Su justificación se encuentra en la existencia de entornos cada vez más turbulentos, que impide que en ocasiones la dirección empresarial pueda adoptar siquiera una actitud de anticipación. Por ello, se vuelve vital una actitud que permita detectar con rapidez los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados. Se profundizará en este sistema de dirección tanto en los epígrafes restantes de esta unidad didáctica, como en la 7 más adelante.

4. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: LA RESPUESTA DE LA EMPRESA A SU ENTORNO

Una vez definida la dirección estratégica en el epígrafe precedente, se pasa a presentar los aspectos nucleares que la configuran, entre los que cabe destacar la importancia de comprender el papel de la estrategia como relación entre la empresa y el entorno (véase figura 7). Dado que el concepto de empresa ha sido desarrollado en la unidad didáctica 2, a continuación se consideran los otros dos, estrategia y entorno.

Figura 7. Estrategia como relación entre empresa y entorno



Para definir el concepto de **estrategia**, en primer lugar hay que recordar sus orígenes para pasar a continuación a desarrollar sus ámbitos y caracteres principales. Seguidamente se presenta la estrategia en un contexto propio del ámbito empresarial para finalmente destacar las perspectivas fundamentales que la integran.

La palabra «estrategia» tiene más de 2.500 años de existencia; si bien en este tiempo tan dilatado ha ido presentando morfologías distintas o aspectos aparentemente diferentes (Bueno, Morcillo y Salmador, 2006). Con una semántica similar a la que presenta en nuestros días, surge primero en el siglo V (a. de C.) en China y después en el IV (a. de C.) en la antigua Grecia, en la que se circunscribe el origen etimológico de la expresión en lengua española: *strategos* o «general o jefe del ejército», significando, por lo tanto, «el arte o lo que hace aquel».

Según nuestro *Diccionario de la Lengua Española* de la RAE, en su edición de 1992, se indica lo siguiente:

- «Arte de dirigir las operaciones militares».
- «Arte o traza para dirigir un asunto (en sentido figurado)».
- «En un proceso regulable, el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (en matemáticas)».

El primer significado presentado está referido a su etimología inicial, que sitúan los orígenes del pensamiento estratégico en escritos del ámbito militar.

El segundo significado pretende generalizar, tomando la estrategia en un sentido figurado, poniendo énfasis en el término «arte» o «traza» y orientando esta hacia la «dirección de un asunto». Esta semántica, que confluirá posteriormente, asimismo, con la concepción de estrategia como «base de la disciplina científica que la estudia», se aproxima algo más al concepto genérico de estrategia que se expondrá más adelante.

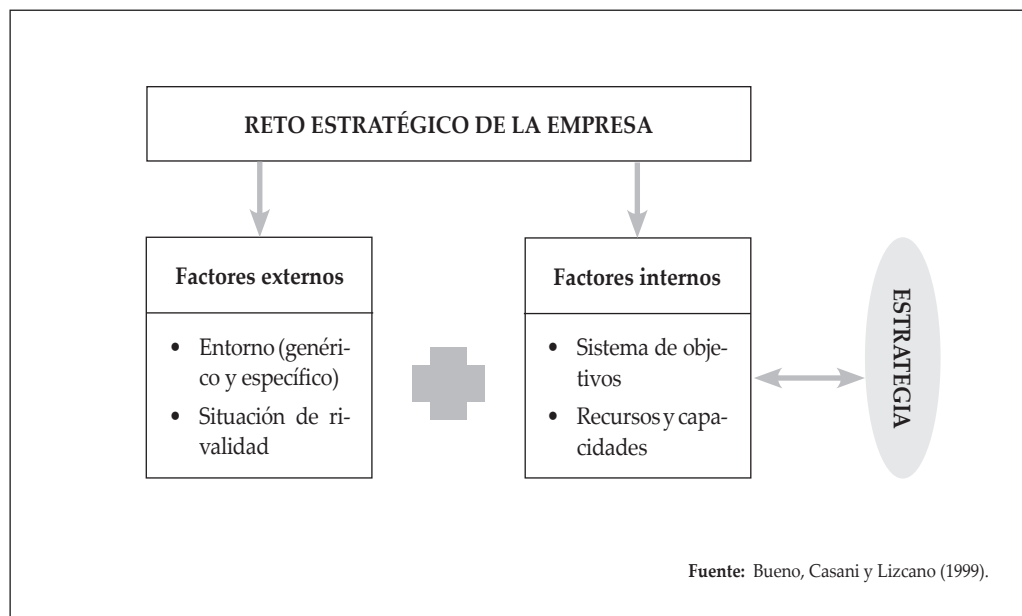
El último significado está vinculado con el uso de la estrategia. Este pensamiento matemático ha tenido una influencia destacada en la teoría de la decisión tanto en economía como en otros campos científicos, en el estudio y solución de problemas en situaciones de conflicto o de competencia, de características asimilables a las del «juego».

En línea con las diferentes acepciones del vocablo, y siguiendo a Bueno, Casani y Lizcano (1999), los ámbitos de la estrategia son fundamentalmente cuatro: la guerra, los juegos, la política y los negocios. Los caracteres o factores conceptuales de naturaleza común a estos ámbitos son presentados a continuación:

- Se define una situación en la que existen factores incontrolables, más o menos predecibles; cuestión que permite definir un determinado nivel de incertidumbre o de riesgo.
- Se representa una situación de rivalidad. Por lo tanto, es importante estudiar la posición propia, la posición de terceros y el entorno.
- En cada situación se desea alcanzar unos objetivos determinados, teniendo en cuenta la incidencia de cambios continuos.
- Se necesitan ciertos recursos y capacidades para lograr dichos objetivos.

La combinación de los caracteres citados, de los cuales los dos primeros son de naturaleza externa al estrategia y los dos últimos de naturaleza interna, encuentran una coherencia, una situación común y una lógica en la expresión que los sintetiza: el reto estratégico (véase figura 8).

Figura 8. El reto estratégico de la empresa



La intensidad que adopten estos factores condiciona las posibilidades de actuación del sujeto decisor; de manera que a medida que aumenta el dinamismo y grado de rivalidad, el reto estratégico también lo hace. Por tanto, si el entorno es estable y el grado de

competitividad es bajo, la situación de reto estratégico es débil. Si, por el contrario, el entorno es rápidamente cambiante y altamente competitivo, el reto estratégico es marcado.

La respuesta a esta situación singular que hemos denominado reto estratégico es, en definitiva, la estrategia. Sobre estos cimientos, Bueno, Casani y Lizcano (1999) construyen la siguiente propuesta: «La estrategia implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo a unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas».

En concreto, en el ámbito de las organizaciones, Mintzberg (1987) define la estrategia desde cinco perspectivas diferentes que sintetizan los distintos planteamientos que han configurado este concepto a lo largo de su historia:

- **Plan.** Hace referencia al curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica.
- **Patrón.** Propugna la existencia de un modelo de conducta que dirige las acciones en un sentido determinado así como la consistencia en el comportamiento, tanto si este es intencional como si no lo es.
- **Pauta.** Se centra en el conjunto de maniobras que debe desarrollar una organización para alcanzar sus objetivos o para «ganar».
- **Posición.** Se refiere a la forma en que una organización se relaciona con su entorno competitivo.
- **Perspectiva.** Se define como la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos y al mundo que les rodea. En este sentido, es «compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones».

Por su parte, Hax y Majluf (1988) destacan las siguientes dimensiones en la estrategia empresarial:

La estrategia como medio para establecer la meta o propósito de la organización. Se incluye la definición de objetivos a largo plazo, los programas de actuación y las prioridades de asignación de recursos.

- **La estrategia como expresión de dominio competitivo.** Pretende dar respuesta a las preguntas: ¿qué es? y ¿qué quiere ser? la organización. La estrategia tiene como misión dotar de coherencia y transmitir los objetivos básicos al proyecto global de la empresa.

- **La estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades** de la organización y a las oportunidades y amenazas del entorno.
- **La estrategia como instrumento para alcanzar una posición en el mercado** (ventaja competitiva) sostenible y rentable.
- **La estrategia como elemento de motivación** para accionistas, empleados y diferentes grupos de interés en la empresa que pueden ser afectados por los resultados de la misma.

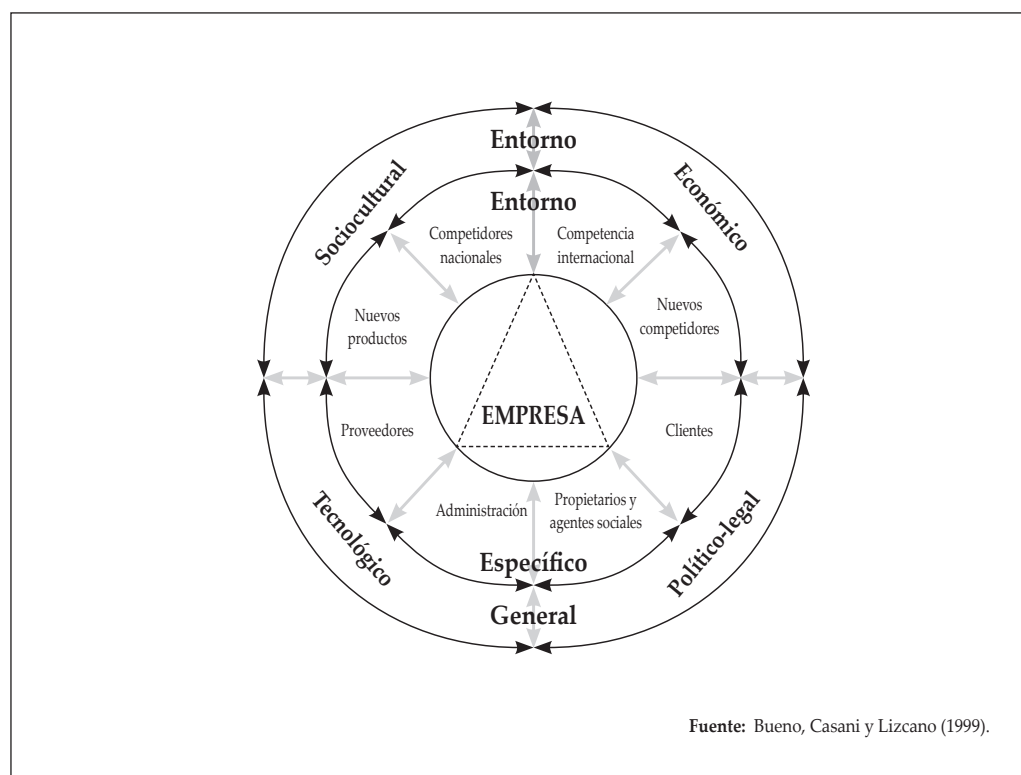
En este mismo ámbito de la empresa, la estrategia está compuesta, según Ansoff (1965), por los siguientes elementos principales:

- **Campo de actividad.** Conjunto de productos y mercados en los que desarrolla la empresa su gestión actual. Las distintas combinaciones producto-mercado son las unidades de negocio de la empresa. Por ejemplo, el campo de actividad de la empresa Porsche <www.porsche.com> estaría definida por sus productos, los coches, y su mercado, clientes de renta elevada en el ámbito internacional.
- **Vector de crecimiento.** Posibles combinaciones producto-mercado o unidades de negocio en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Caso de BIC <www.bic-graphic-europe.com>, compañía conocida por hacer productos desechables de bajo coste, cuando en su día incluyera, además de bolígrafos, nuevos campos de actividad o vectores de crecimiento, desarrollando, por ejemplo, productos como encendedores y máquinas de afeitar para sus correspondientes mercados.
- **Ventajas competitivas.** Características de las oportunidades únicas dentro del campo definido por el ámbito producto-mercado y el vector de crecimiento o propiedades particulares de los productos-mercados individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva. En definitiva, características diferenciadoras sobre la competencia actual y potencial que reduce los costes de los productos o posiciona favorablemente a la empresa para obtener márgenes superiores, tal y como desarrollamos previamente en el epígrafe 2.
- **Sinergia.** Hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de recursos en la estrategia, que tiene como resultado que la suma de 2 más 2 sea diferente de 4. Por ejemplo, podemos observar efectos sinérgicos en Nestea <www.nestea.es>, fruto de la estrategia combinada de Nestlé, con conocimiento de infusiones, y Coca-Cola, que aporta en esta relación sinérgica su tradición en refrescos y óptimas redes de distribución, entre otros aspectos.

Una vez presentado el concepto de estrategia, se pasa a desarrollar el de entorno. Tal y como destaca Bueno (2004), **entorno** es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. Este entorno puede dividirse en varios niveles competitivos, a saber:

- **Nivel global**, referido a una escala mundial, en la que los mercados nacionales se vuelven interdependientes, pues las actividades empresariales en un mercado afectan a sus actividades en otros mercados nacionales y viceversa.
- **Nivel internacional**, configurado por una determinada combinación de mercados nacionales.
- **Nivel país**, vinculado a una determinada nación en la que compete la empresa.
- **Nivel regional**, que puede estar integrado por países o partes de ellos o de uno en concreto.
- **Nivel local**, referido al entorno más cercano a la empresa.

Figura 9. El entorno de la empresa



Con objeto de analizar el entorno, este se puede dividir en entorno general en su vertiente genérica, y en entorno específico, relativo al conjunto de fuerzas competitivas influyentes en el sector principal de actuación de la empresa (véase figura 9). A continuación se desarrollan las dos vertientes citadas:

El **entorno general**, en suma, queda configurado por cuatro dimensiones principales, a saber (conocidas por el acrónimo PEST):

- **Dimensión político-legal**, que incluye el conjunto de factores que explican la situación política y la regulación del entorno, con influencia en la empresa. A título ilustrativo, como posibles variables que podrían estar incluidas en esta dimensión, podemos destacar la situación política, la política económica o la legislación económico-administrativa, entre otras, de un determinado país en el que la empresa desarrolle su actividad.
- **Dimensión económica**, relativa a los factores que explican la estructura y comportamiento del sistema económico del citado entorno que tienen un impacto en la actividad de la empresa. Entre estos factores, podrían mencionarse, por ejemplo, el crecimiento del producto interior bruto, el nivel de inflación, la tasa de desempleo, la evolución de la productividad o la evolución de la balanza comercial.
- **Dimensión sociocultural**, que engloba el conjunto de factores que explican la estructura social y la cultura del entorno considerado, como son la existencia de sindicatos, el índice de conflictividad social, la existencia de grupos sociales, étnicos y religiosos, los valores, actitudes, normas de vida, creencias de la sociedad en la que la empresa desarrolla su actividad, etc.
- **Dimensión tecnológica**, que hace referencia a los factores que definen la estructura y el desarrollo del sistema de ciencia y tecnología del entorno de referencia. Entre estos factores, se pueden incluir, por ejemplo, la política y presupuesto en I+D+i, el *know-how* científico y tecnológico o la infraestructura científica y tecnológica, entre otros.

El **entorno específico** se encuentra configurado por una serie de «fuerzas competitivas», según las propuestas de Porter (1982) en su conocido modelo de las «cinco fuerzas» y de Bueno (2004), en su propuesta de las «diez fuerzas», que desarrolla la aplicación del primero. Estas fuerzas se pueden configurar en tres grandes categorías, a saber:

- **Competencia actual**, que hace referencia al análisis fundamental de los competidores que integran, en ese momento, el sector.

- **Competencia potencial**, que puede provenir de nuevos productos sustitutos, de nuevos competidores internacionales, de nuevos competidores por creación de empresas y de nuevos competidores provenientes de otros sectores.
- **Poder negociador de los «agentes frontera»**. Estos son definidos como aquellos agentes que pueden ejercer algún poder sobre la empresa, caso de los clientes; proveedores; propietarios; los poderes públicos o la Administración pública y el poder social o de los agentes sociales (como las organizaciones sindicales, asociaciones de consumidores, ciudadanas, etc.).

En el cuadro 2 se recoge una ilustración de las 10 fuerzas competitivas citadas en su aplicación para el estudio de la banca por internet en España a finales de la década de los noventa del siglo pasado.

Cuadro 2. Las fuerzas competitivas de la banca por internet en España

Fuerzas competitivas de Bueno (1993)			Razones principales	Respuestas estratégicas
Competencia actual			Respuesta estratégica al reto de internet	Adelantarse con lanzamientos agresivos Eleva las barreras de entrada creando redes bancarias en internet más sofisticadas Fortalecer las relaciones con el sector TMT Lanzamiento de servicios paneuropeos a través de canales alternativos Reestructuración
Estado de la práctica de la banca tradicional en internet: estrategia integrada defensiva/multicanal; estrategia ofensiva/independiente agresora; estrategia ofensiva/independiente agregadora				
Amenazas competitivas			Caída de barreras de entrada por la creación de nuevos canales. Atractivo del mercado por su potencial de crecimiento	
Entrada de nuevos competidores	Nuevas empresas del sector	Banca electrónica pura		
	Competencia internacional	Bancos europeos por la convergencia monetaria, fiscal y regulatoria		
	Competencia de otros sectores	Fundamentalmente compañías sólidas establecidas del sector TMT (telecomunicaciones-medios de comunicación-tecnología) e industria		
Nuevos productos/Nuevos procesos/Nuevas tecnologías			Nuevos procesos de innovación	Nuevos canales Nuevos negocios (productos)
				/

Fuerzas competitivas de Bueno (1993)	Razones principales	Respuestas estratégicas
.../...		
Poder negociador de los agentes frontera		
Disminución del poder de los proveedores	Ruptura de la cadena de valor: producción y distribución Aparición de los mercados financieros	La producción implica el liderazgo en costes: búsqueda de economías de escala; alianzas; concentración y diversificación La distribución implica tener una ventaja competitiva con los clientes: conocida marca; sistema de relación con los clientes; amplia gama (supermercado financiero)
Aumento del poder de los clientes	Mayor transparencia y, por tanto, menor asimetría de información Incremento del coste de adquisición de clientes	Importancia del cliente Oferta personalizada
Disminución de los poderes públicos	Aparición de una nueva forma de poder que desborda el poder estatal	Adaptación a la nueva realidad
Disminución del poder social (agentes sociales)	Reestructuración radical de la jornada de trabajo	
Disminución del poder económico (propietarios)	Presión a la baja sobre los márgenes Convergencia de precios Desaparición de los beneficios cruzados entre clientes y productos	Reestructuración Ahorro de costes continuado Construcción de economías de escala Estrategias de crecimiento
Fuente: Bueno, Morcillo y Salmador (2006).		

5. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

El **proceso de dirección estratégica de la empresa** hace referencia a la manera en la que se va configurando la estrategia realmente seguida por la empresa, tomando en consideración que esta es fruto de múltiples acciones, algunas de las cuales pueden haber sido planeadas de manera explícita anteriormente y otras no. Estas acciones quedan recogidas en una serie de principales categorías del proceso, a saber (Bueno, Casani y Lizcano, 1999): pensamiento estratégico; análisis estratégico; formulación estratégica; programación estratégica; e implantación y control estratégicos. Presentamos cada una de ellas a continuación.

5.1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

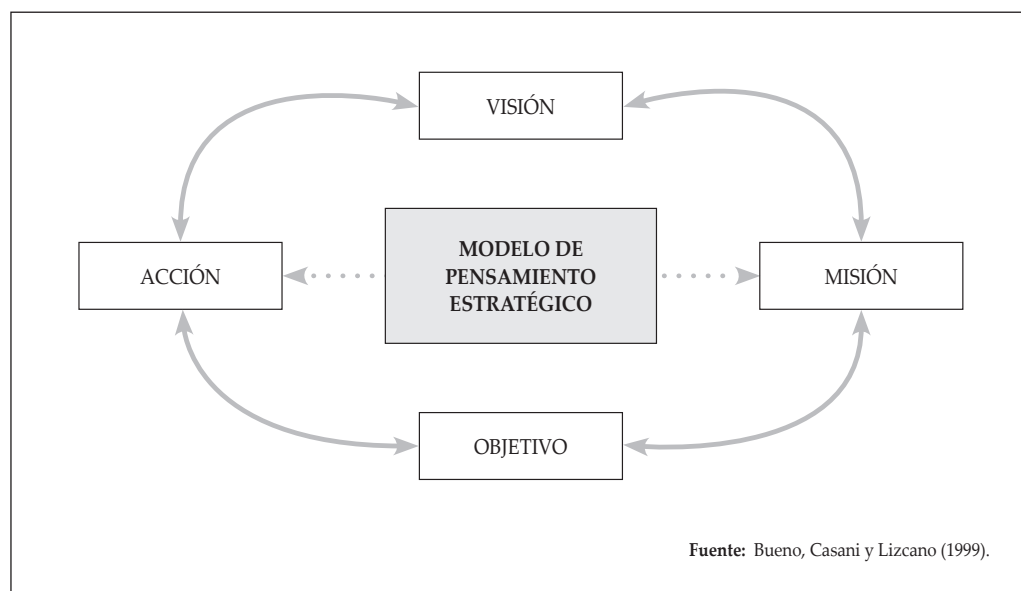
Expresa la forma de poder representar determinado modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer, y a analizar la conveniencia o no de cambiar lo que está haciendo en el presente, el tipo de organización a la que se ha llegado, con el fin de tener un futuro mejor, como respuesta efectiva a su reto estratégico. Se constituye así referencia sobre la que se fundamenta el posterior desarrollo del proceso de dirección estratégica, ambos coherentes en sus estructuras conceptuales.

El pensamiento estratégico queda definido por la interacción de los cuatro conceptos recogidos en la figura 10 (visión, misión, objetivos, acción), que definimos siguiendo la propuesta generalmente aceptada de Bueno, Casani y Lizcano (1999):

- **Visión.** Propósito estratégico de la organización o proyección mental en el presente de las expectativas sobre lo que aquella quiere ser y hacer en el futuro. Está cercana a la filosofía y política de empresa y presenta la «creación del futuro».
- **Misión.** Representa la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión en lo que se quiere ser y hacer o en qué negocios se está y se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades compartidas en la organización.
- **Objetivo.** Expresión concreta y operativa de lo que la organización pretende alcanzar. Es la guía en la consecución de los propósitos, por lo que materializa la misión definida.

- **Acción.** Representa la concreción final de los objetivos. Es la expresión praxiológica de los resultados pretendidos o de los propósitos por alcanzar, definidos en un momento y espacios concretos.

Figura 10. Modelo de pensamiento estratégico



5.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o de evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos) y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos) que definen las competencias esenciales de la organización. Como herramientas para el análisis externo e interno destacamos el modelo DAFO, que ayuda a identificar las amenazas y oportunidades del entorno, así como las debilidades y fortalezas de la organización. En concreto, para el análisis externo destacamos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) y el modelo de las diez fuerzas competitivas de Bueno (2004), que hemos presentado en el epígrafe precedente. En cuanto al análisis interno, subrayamos el modelo de las competencias básicas distintivas, así como el análisis VRIO, referente al valor, singularidad, imitabilidad y organización de los recursos y capacidades de una organización; cuestión que es objeto de estudio en un curso de dirección estratégica avanzado (Bueno, Morcillo y Salmador 2006).

5.3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Consiste en saber identificar y evaluar las diferentes opciones estratégicas que se presentan y culmina con la selección de una de ellas. Existen tres aspectos fundamentales en relación con esta categoría conceptual, que sintetizamos a continuación: su ámbito o contenido, quién formula y cómo se formula la estrategia. En relación con el contenido de la formulación, se pueden distinguir fundamentalmente tres niveles: estrategias corporativas o de empresa, estrategias de negocios o divisionales y estrategias funcionales. En aquellas empresas que desarrollan una actividad única, los dos primeros niveles tienden a confundirse puesto que tienden a buscar la mejor actuación posible dentro de la actividad escogida. Estos niveles presentan ciertas características básicas que es necesario especificar.

La estrategia corporativa o de empresa está vinculada con el entorno en el que la empresa debe desarrollar sus actividades. Constituye un plan generalizado de actuación que se refiere a las decisiones que deben regir la toma de posición dentro de distintos mercados y las acciones que dirigirán los diferentes negocios que forman parte de la actividad empresarial. El planteamiento inicial recoge qué actividades se van a desarrollar y cómo pueden combinarse estas distintas actividades. Esta combinación, o sinergia, trata de buscar fórmulas de cooperación e integración de las actividades. Por ejemplo, el Grupo Inditex <www.inditex.es> tiene una estrategia formulada a este nivel.

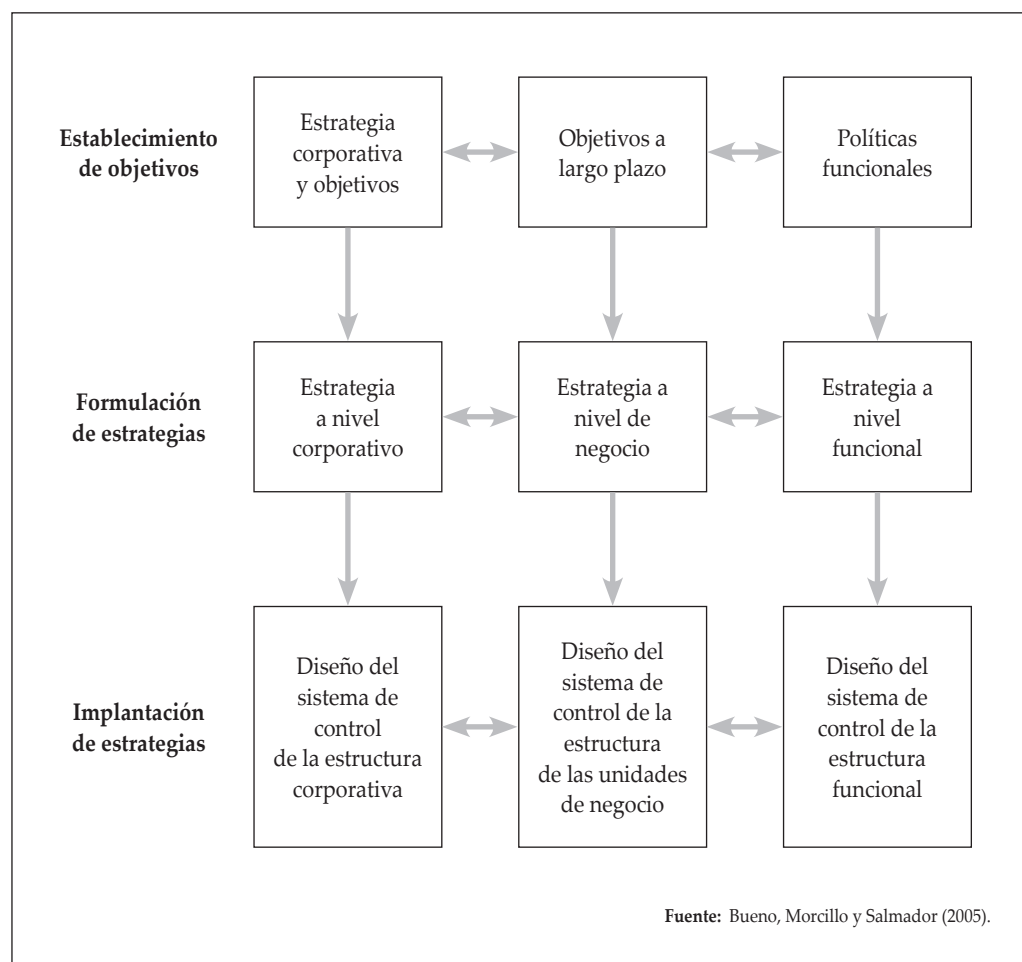
La estrategia de negocio hace referencia a las distintas divisiones que existen dentro de la empresa. Es la planificación orientada hacia las unidades estratégicas. Trata de determinar la forma más idónea para el desarrollo de la actividad o actividades vinculadas a la unidad estratégica en cuestión. Se orienta, por lo tanto, a la adquisición de ventajas competitivas mediante el desarrollo de las potencialidades internas. Por ejemplo, y siguiendo con la ilustración anterior, el Grupo Inditex formula asimismo estrategias en este nivel a través de Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe y Kiddy's Class.

La estrategia funcional se circunscribe al ámbito interno de la empresa. Su principal función consiste en maximizar la productividad de los recursos y las habilidades que existen dentro de cada área funcional. Como áreas funcionales más características, destacan: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, e investigación y desarrollo. Así, por ejemplo, el área de producción de Zara presenta asimismo su estrategia, en coherencia con las establecidas en niveles superiores.

Cada uno de estos niveles de estrategia está vinculado con la organización jerárquica de la empresa, de manera que la responsabilidad de cada uno de ellos corresponde

a distintas personas dentro de la organización (presidente o consejero delegado, gerente de división y director funcional). Sin embargo, pese a la diferenciación tanto de concepto como de personas vinculadas a su desarrollo, cada uno de estos niveles se relaciona con los otros, presentando distintos aspectos de un mismo problema. Se perfilan, entonces, como fundamentales tanto la comunicación como el intercambio de información entre los distintos sectores que conforman la empresa. La comunicación garantiza la coordinación y la coherencia de las estrategias emprendidas, así como la persecución de idénticos fines. Por lo tanto, las decisiones que se toman en los niveles superiores definirán el contexto de actuación, condicionando así la actuación y las decisiones de los niveles inferiores (véase figura 11).

Figura 11. Niveles de la estrategia empresarial



En cuanto a la responsabilidad de formulación de la estrategia, existe una tendencia actual que considera que la identificación de las diferentes alternativas estratégicas es una tarea en la que puede y debe colaborar toda la organización, al menos su núcleo profesional. La elección de la estrategia sí que aparece como una competencia clara de la alta dirección.

Respecto a la manera de formular la estrategia, existen dos extremos en un continuo. Algunas organizaciones tienen establecido un proceso racional y analítico para elegir la mejor de las opciones. Otras, por el contrario, optan por un proceso mucho más intuitivo de prueba y error a través del cual va emergiendo la estrategia definitiva.

5.4. PROGRAMACIÓN O PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Identifica, con mayor o menor nivel de detalle, los planes necesarios para la puesta en marcha de una estrategia formulada con anterioridad e identifica sus implicaciones. La planificación formal sirve para programar una estrategia formulada con anterioridad y para planificar sus implicaciones.

La planificación estratégica ha ido evolucionando en el tiempo. Las condiciones cambiantes del entorno y las necesidades de análisis y solución de los problemas estratégicos actuales justifican el surgimiento y desarrollo de los nuevos enfoques del sistema. Algunas de las características que contribuyen a favorecer la forma moderna de entender la planificación estratégica son las siguientes:

- Es oportuno que los planes, las decisiones o las estrategias estén discutidos y concertados, es decir, que en la medida de lo posible respondan a un proceso participativo y sistemático. En este sentido, es interesante la vinculación, motivación e identificación de todos aquellos individuos que ejecutarán posteriormente el plan.
- Resulta conveniente que el plan estratégico sea oportuno, flexible y creativo, como respuesta a los retos e impactos del entorno. En un mundo crecientemente complejo y dinámico, cada vez más característico del entorno actual, es difícil establecer un plan cerrado. En este contexto, se establece un marco de referencia compartido que guía las acciones de sus miembros.
- Los planes deberían proyectar las misiones, objetivos y metas de la organización en equilibrio con los intereses, objetivos y metas de cada uno de los individuos implicados. En este sentido, los intereses de cada individuo deben verse alineados y reflejados en los objetivos de la organización.

- Es aconsejable que la elaboración de un plan estratégico se apoye en un sistema de comunicación en vertical y en horizontal, a partir de un sistema de información integrador de la empresa y el entorno. A este respecto, es interesante considerar las formas novedosas y complementarias de comunicar los planes, como puede ser a través de la narración de historias.

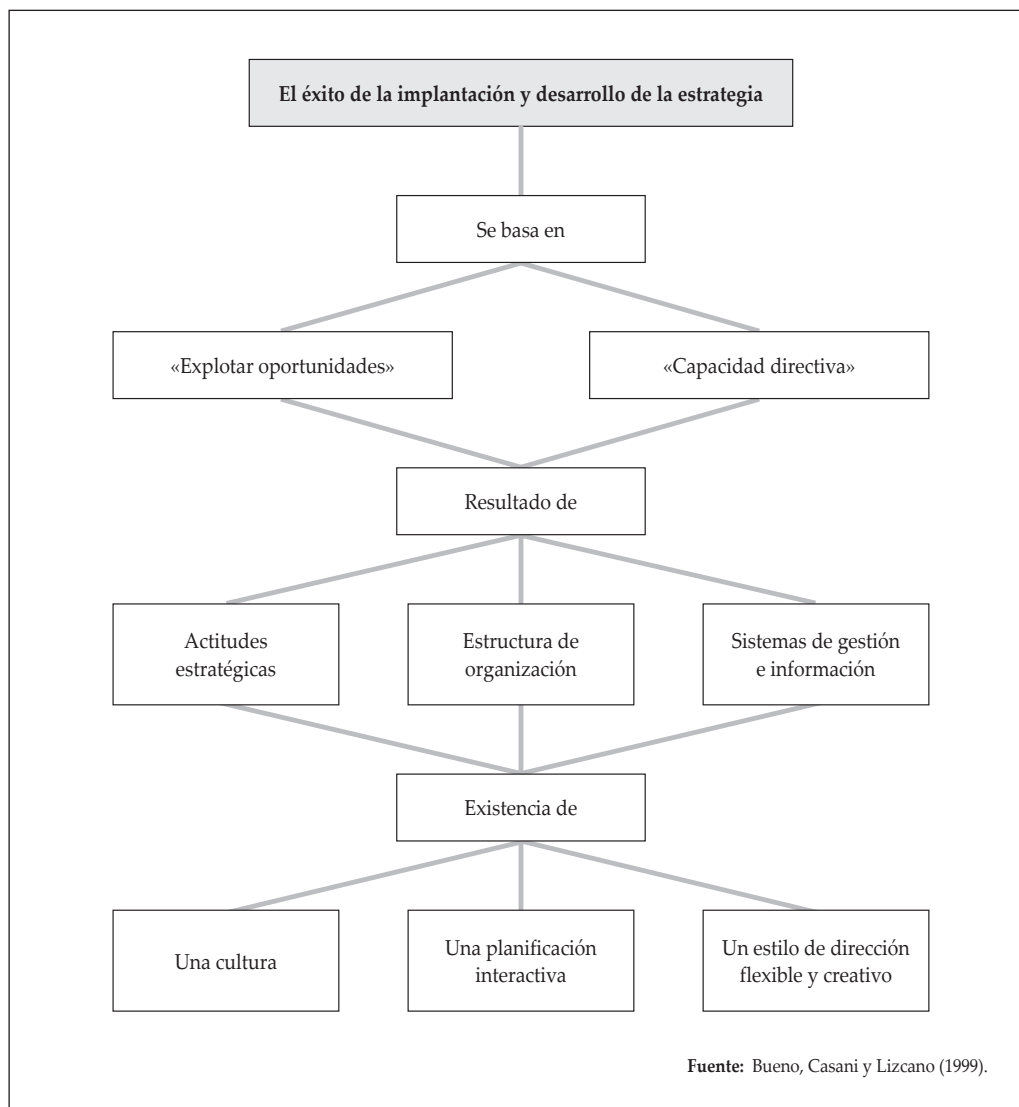
5.5. IMPLANTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICOS

La implantación supone llevar a la práctica el plan diseñado, junto con la acción emergente. Esta categoría conceptual tiene una gran importancia ya que de ella puede depender en múltiples ocasiones el éxito de la empresa. Esto es así dado que el resto de las categorías conceptuales del proceso estratégico –a saber, pensamiento estratégico, análisis estratégico, formulación estratégica y planificación estratégica– son de poca utilidad si no se traducen en acción. La implantación, por tanto, es una parte fundamental del proceso estratégico pues es el momento en el que las acciones ideadas o planeadas se convierten en una realidad. Asimismo, esta fase tiene relevantes consecuencias para el futuro de la empresa, fundamentalmente porque implica una forma determinada de emplear los recursos de la organización y afecta al comportamiento de las personas, introduciendo cambios en la manera de operar y, en muchos casos, modificando las estructuras.

Por tanto, uno de los aspectos fundamentales que hay que considerar en el estudio de la implantación estratégica es el análisis de aquellos factores que pueden llevar a su aceptación o rechazo por parte de la organización. El éxito de la estrategia depende, por una parte, de la correcta valoración del mercado y de sus fuerzas competitivas (análisis y formulación) y, por otra parte, de su aceptación y ejecución por la propia organización (implantación). Estos dos aspectos se encuentran íntimamente vinculados. En consecuencia, una mala estrategia no obtendrá buenos resultados aunque haya sido ejecutada con absoluta precisión. De la misma manera, una buena y acertada estrategia no ofrecerá los resultados esperados si la organización no es capaz de plasmarla en la realidad.

La figura 12 recoge los factores que pueden propiciar una implantación exitosa, a saber: la explotación de los factores de oportunidad, y la capacidad directiva y de la organización para llevarla a cabo. Estos dos aspectos principales son resultado básicamente de unas actitudes estratégicas, de una adecuada estructura de organización y de unos sistemas de gestión e información; posibles gracias a la existencia de una cultura favorecedora, de una planificación interactiva y de un estilo de dirección flexible y creativo.

Figura 12. Factores de éxito en la implantación de la estrategia



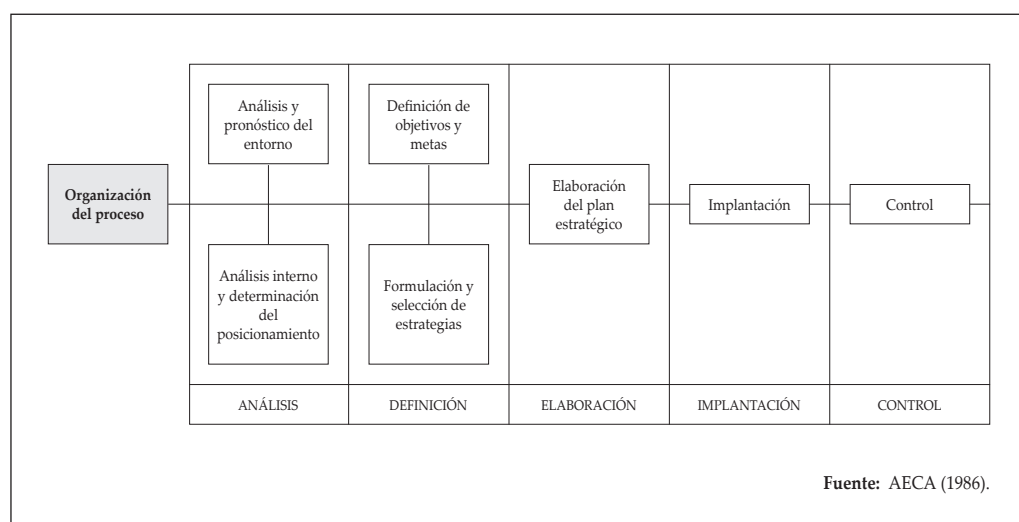
Por su parte, el control estratégico pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas. En concreto, el control estratégico persigue el estudio de los siguientes aspectos, todos ellos justificadores de su necesidad en un sistema de dirección eficiente (Bueno, Morcillo y Salmador 2006):

- Evaluar la eficacia del plan estratégico o medida del logro de los objetivos planteados.
- Identificar los resultados alcanzados a nivel de unidad estratégica y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa, según un sistema de alerta.
- Determinar la calidad de la gestión en el desarrollo del plan estratégico.
- Formular un sistema de información de «alerta y respuesta temprana» o sistema de sorpresas estratégicas (BIS o *Business Intelligence System*) en términos de oportunidad y tiempo real.
- Observar la adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias.

5.6. RELACIÓN ENTRE LOS COMPONENTES EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: DINÁMICAS DE FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

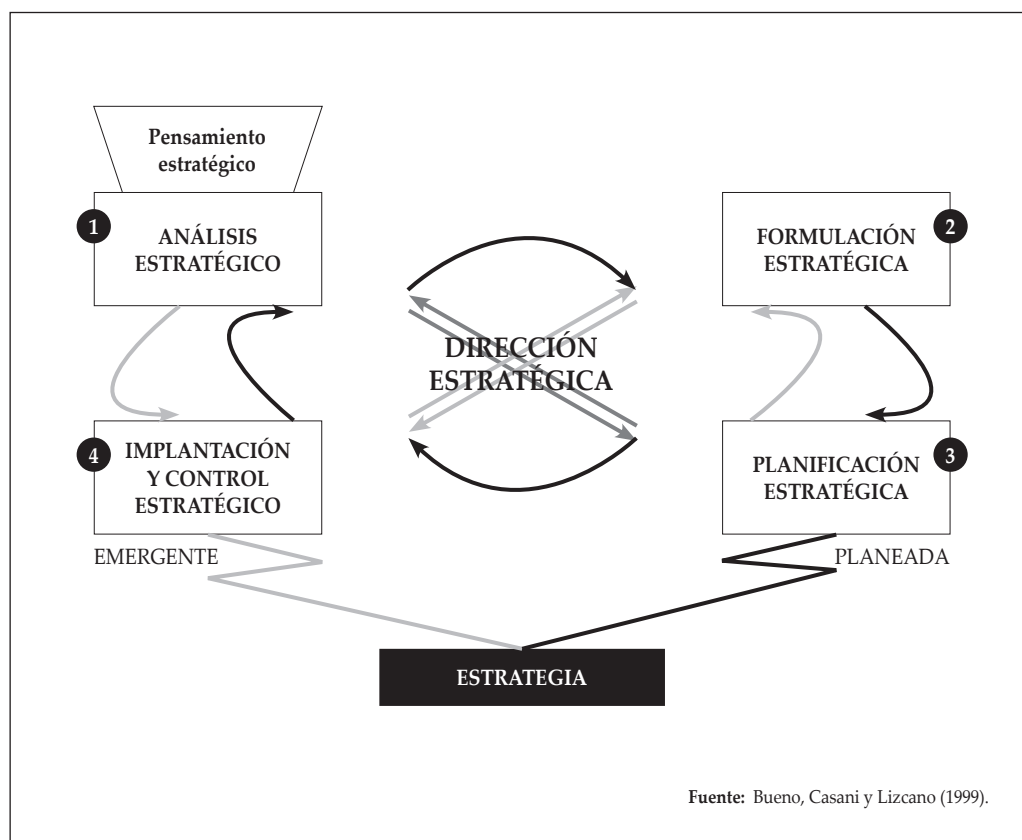
Tradicionalmente, el proceso de formación de la estrategia se ha presentado de una forma lineal y secuencial (AECA 1986), tal y como se muestra en la figura 13.

Figura 13. Modelo lineal del proceso de dirección estratégica



El proceso se inicia con la fase de análisis estratégico, tanto interno como externo, que permite a la organización identificar las amenazas y las oportunidades, al igual que las fortalezas y debilidades (análisis DAFO). La siguiente fase es la de definición del pensamiento estratégico, es decir, el modelo mental o la estructura cognitiva que lleva a la organización a reflexionar sobre su proyecto organizativo (lo que la organización desea ser y hacer). A partir de este análisis, se seleccionan las estrategias para conseguirlo y se elabora un plan estratégico en el cual se articulan objetivos específicos de la organización. Posteriormente, se implementa el plan al tiempo que los mecanismos de control permiten detectar las desviaciones. Este proceso, que se repite de forma cíclica, permite a la organización actualizar periódicamente el plan y adaptarlo a las diferentes realidades y se adecua básicamente a entornos de bajo reto estratégico, como ejemplo, el de las Administraciones públicas en la década de los setenta en España.

Figura 14. El modelo dinámico del proceso de dirección estratégica



No obstante, a medida que aumenta la complejidad organizativa y del entorno, por ejemplo, en el sector de las nuevas tecnologías o la biotecnología, la dinámica de relación entre las categorías conceptuales varía. En este sentido, Bueno, Casani y Lizcano (1999) proponen un modelo dinámico del proceso estratégico, de carácter descriptivo, con una estructura circular compleja donde el camino a seguir no está definido. Las categorías conceptuales no siguen un orden secuencial y no tienen por qué estar presentes todas (véase figura 14), ya que depende de la fase en que se encuentra el proyecto de formación de la estrategia, la situación del entorno, de las fuerzas competitivas que lo definen, y de los componentes internos de la empresa.



CONCEPTOS BÁSICOS

- **Agentes frontera.** Agentes que pueden ejercer algún poder sobre la empresa, caso del poder económico (proveedores, clientes y propietarios), de los poderes públicos y del poder social o de los agentes sociales.
- **Amenaza.** Fuerzas e impactos del entorno que amenazan la seguridad y los objetivos de la empresa.
- **Análisis DAFO.** Análisis estratégico basado en el estudio de las amenazas y oportunidades (análisis externo) y de las fuerzas y debilidades (análisis interno) para establecer un diagnóstico que facilite la formulación de la estrategia.
- **Campo de actividad.** Conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa.
- **Competitividad.** Posición relativa de la empresa frente a su concurrencia y aptitud para sostenerla de forma duradera y mejorarla, si es posible. Según los niveles de actuación, se habla de global, internacional, doméstica (país), regional y local.
- **Debilidad.** Aspectos negativos existentes en la organización que pueden terminar generando alguna desventaja competitiva.
- **Dirección estratégica.** Función directiva encargada de la creación de la estrategia (pensamiento estratégico-visión) y de llevar a cabo el proceso de formación de la misma, el cual se compone, además de la fase de conceptualización señalada, de las de análisis o diagnóstico (análisis DAFO), formulación, planificación o formalización e implantación y control (gestión) de la estrategia.
- **Economía de alcance (ámbito).** Reducción de los costes medios totales a largo plazo como consecuencia de la ampliación de la cartera de productos que fabrica y vende la empresa.
- **Economía de escala.** Reducción de los costes medios totales a largo plazo a medida que aumenta el volumen de producción de la planta.
- **Economía de experiencia.** Reducción de los costes medios de la mano de obra a largo plazo como consecuencia de la repetición continuada de la misma tarea.

- **Economía de red (posición).** Reducción de los costes medios totales a largo plazo motivada por la localización de los establecimientos o plantas.
- **Eficiencia global.** Índice de competitividad por comparación entre el resultado actual de la empresa y el del mejor competidor.
- **Entorno.** Conjunto de condiciones sociales, culturales, políticas, legales y económicas que influyen en la vida de un individuo u organización. Para la empresa es todo aquello que le es ajeno como organización.
- **Escenario económico.** Marco hipotético que simula el posible desarrollo o actuación de los agentes económicos y sociales a partir de sus papeles actuales y proyección de la situación presente.
- **Estrategia.** Respuesta al reto estratégico y que representa la utilización de los recursos disponibles de acuerdo a unas capacidades específicas poseídas para alcanzar la misión y los objetivos fundamentales, teniendo en cuenta determinados condicionantes de un entorno y una situación de rivalidad entre los participantes en el ámbito de referencia.
- **Fortaleza.** Aspectos positivos existentes en la organización que pueden terminar generando alguna ventaja competitiva.
- **Fuerza competitiva.** Condiciones e influencias del sector en que compete la empresa. Se desarrollan en el modelo de las «diez fuerzas», a través de las categorías siguientes: competencia actual, competencia potencial y poder negociador de los agentes frontera.
- **Modelo de las «diez fuerzas».** Descripción de la estructura competitiva de un sector, que integra tres niveles de análisis: la competencia actual, la potencial y el poder de los agentes frontera.
- **Oportunidad.** Efectos positivos o condiciones de las fuerzas del entorno que se pueden aprovechar para crecer o para mejorar los resultados.
- **Problema estratégico.** Situaciones producidas por los retos e impactos de las amenazas y oportunidades externas e internas a la que se enfrenta la empresa.
- **Reputación corporativa.** Posición social o estatus alcanzado por la organización, integrando conceptos como forma, imagen, prestigio, atractivo, confianza y fondo de comercio.
- **Reto estratégico.** Es la situación que se produce por la combinación de cuatro factores característicos; los dos primeros, de carácter externo a la empresa, y los dos últimos, de naturaleza interna a la misma:
 - El entorno, con sus variables genéricas y específicas;

- la situación de conflicto o rivalidad entre los competidores;
 - el sistema de objetivos que pretende el estratega, y
 - los recursos disponibles y las capacidades poseídas (habilidades y talento).
- **Sinergia.** Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia. Se dice que $2 + 2 \neq 4$.
 - **Unidad de negocio.** Una determinada combinación o elección de producto y mercado que se define como centro de la estrategia o nivel de análisis del plan estratégico.
 - **Vector de crecimiento.** Combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en las que la empresa puede basar su desarrollo.
 - **Ventaja competitiva.** Características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen costes o diferencia mejor sus productos, por lo que puede defender y mejorar su posición competitiva.
 - **Ventaja de coste.** Ventaja competitiva que se centra en tener un menor coste que la competencia.
 - **Ventaja de diferenciación.** Ventaja competitiva que se centra en lograr diferenciar por algún atributo el producto de los de la competencia.



ACTIVIDADES DE AUTOCOMPROBACIÓN

Enunciado 1

El consejero delegado de Industrias Alimentarias del Sur, SA está preocupado por la pérdida paulatina de cuota de mercado. En el cuadro siguiente, el director de planificación le presenta algunos datos relativos a los competidores principales de su grupo estratégico, relativos al último ejercicio, para compararlos con los de la empresa.

Datos básicos de la empresa y competencia

Conceptos	Empresa	Competidor A	Competidor B	Competidor C
Ventas (en um)	500	600	700	800
Beneficio antes de impuestos .	45	60	69	84
Empleados	100	90	105	120

Con estos datos, calcule la eficiencia global de la empresa frente al mejor competidor.

Enunciado 2

Mostrar algún ejemplo extraído de la observación de la realidad que ilustre cómo efectivamente el entorno general influye en la empresa y en la definición de su estrategia. Poner de relieve qué conjunto de variables considera que han tenido mayor influencia en ese caso en particular.

Solución 1

El cálculo de la eficiencia global de la empresa Industrias Alimentarias del Sur, SA requiere en primer lugar la selección del criterio que permita evaluar y comparar los resultados de la empresa con los competidores. A continuación se calculan los resultados para tres criterios diferentes:

Resultados de la empresa y competidores en función de diversos criterios

Resultado	Empresa	Competidor A	Competidor B	Competidor C
Beneficio	45	60	69	84 (líder)
Beneficio/ventas	$45/500 = 0,09$	$60/600 = 0,1$	$69/700 = 0,09$	$84/800 = 0,105$ (líder)
Beneficio/empleado	$45/100 = 0,45$	$60/90 = 0,66$	$69/105 = 0,65$	$84/120 = 0,7$ (líder)

A continuación se presenta la eficiencia global (*EG*) para cada uno de los criterios anteriores, teniendo en cuenta que esta es el resultado de la ratio entre el resultado mejor de la empresa frente al mejor resultado de la competencia:

$EG \text{ (criterio beneficio)} = 45/84 = 0,53 = 53 \%$

$EG \text{ (criterio beneficio sobre ventas)} = 0,09/0,105 = 0,857 = 85,7 \%$

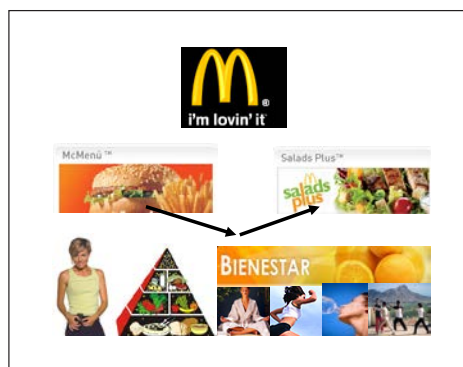
$EG \text{ (criterio beneficio por empleado)} = 0,45/0,7 = 0,64 = 64 \%$

Solución 2

Una posible ilustración podría ser el caso de McDonald's <www.mcdonalds.es>. Esta empresa, al igual que otras denominadas como de «comida rápida» o *fast-food* en la restauración, ha ido incluyendo nuevos productos en sus menús como ensaladas o frutas, así como hamburguesas que incluyen información sobre la procedencia y composición de las carnes, etc. A ello ha contribuido la evolución del entorno general en su dimensión sociocultural, reflejada en el cambio de estilo de vida de los consumidores, cada vez más preocupados por una dieta sana y equilibrada y por el valor nutricional de los alimentos consumidos. Estas modificaciones han dado respuesta asimismo a otro conjunto de variables dentro de la dimensión político-legal del entorno, con mayores regulaciones y controles sanitarios.

Otra posible ilustración puede ser el caso de Polaroid <www.polaroid.com>, que destacaba por sus cámaras, en las cuales el revelado era instantáneo y lo podía realizar el cliente, sin necesidad de esperar a ver el resultado obtenido hasta que lo pudiera llevar al estudio fotográfico. Los avances en el entorno general, en concreto, en la dimensión tecnológica han desarrollado la fotografía digital, incorporada inclusive en los dispositivos de telefonía móvil, que permiten ver en «tiempo real» las imágenes captadas. Esto ha llevado a que esta empresa haya tenido que adaptarse e incorporar nuevos productos y tecnologías en el seno de la organización.

El caso McDonald's



El caso Polaroid



LECTURAS RECOMENDADAS

Lectura de la siguiente referencia, tratando de establecer relaciones entre lo aprendido en la unidad didáctica y lo presentado en el libro: Tzu, S. *El arte de la guerra (arca de sabiduría)*. T. T. Cleary (ed.). Madrid: EDAF. 1993.

El arte de la guerra

La obra *Ping Fa* o *El arte de la guerra* de Sun Tzu muestra los orígenes, a comienzos del siglo V a. de C., de la estrategia en escritos del ámbito militar, uno de los ámbitos de aplicación de este concepto. Este significado ha llegado hasta nuestros días gracias a una

serie de trabajos destacados que han redefinido y redescubierto las dimensiones originales del concepto estratégico como son las obras de Von Clausewitz (1942) y de Liddell Hart (1967). Estas dimensiones muestran cómo, en su origen, estas aparecen vinculadas a la conveniencia de entender la estrategia como arte de la paz o como una forma inteligente de comportamiento para lograrla. Así, Sun Tzu construye sus criterios y máximas estratégicas que se desarrollaron en y con la guerra, pero cuya búsqueda era la paz y el equilibrio social, para preservar la naturaleza y la propia humanidad. Estas ideas están asimismo en línea con las siguientes reflexiones de Baltasar Gracián (1647): «Saber más que los enemigos. Todas las cosas se han de saber tomar, no por el corte, que ofendan, sino por la empuñadura, que defiendan y emulan. Al varón sabio más le aprovechan sus enemigos que al necio sus amigos». A través de la lectura del libro, se pueden observar los caracteres principales que se han ido presentando en la unidad didáctica, también aplicables a la estrategia en el ámbito de las organizaciones.

Referencias adicionales citadas:

Gracián, B. *Oráculo manual y arte de prudencia*. Aforismo 84. 1647.

Hart, L. *The Indirect Approach*. Londres: Faber & Faber, Limited, 1967.

Von Clausewitz, C. *On The War*. The Military Service Publishing Company, 1942.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Básica

AECA. *El objetivo de eficiencia de la empresa*. 3.ª ed. Madrid, 1991.

Bueno, E. *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. 4.ª ed. Madrid: Pirámide, 2004.

<<http://www.isc.hbs.edu/>>.

Avanzada

Ansoff, H. I. *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965 (*La estrategia de la empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis, 1987).

Bueno, E., Casani, F. y Lizcano, J. (ponentes). *Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico*. Documento 9. Madrid: Comisión de Organización y Sistemas, AECA, 1999.

Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.^a P. *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide, 2006.

Hax, A. C. y Majluf, N. S. «The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process». *Interfaces*, 1988, vol. 18, núm. 3, pp. 99-109.

Mintzberg, H. «Crafting Strategy». *Harvard Business Review*, 1987, julio-agosto, pp. 66-76.

Porter, M. E. *Estrategia competitiva*. México: CECSA, 1982.

— *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janés, 1991.

