

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Fundamentos Organización Empresas

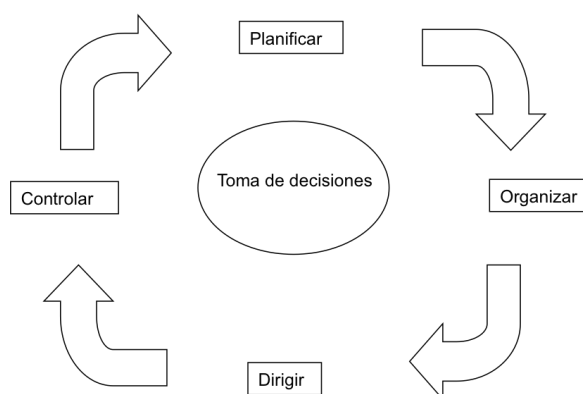
Fuente original: apuntes FOE, Tema 1, edición 2013. Autores Pilar Conesa, Fernando Garrigos, JoséMontesa, Leonor Ruiz. Revisado y actualizado enero 2018 Ignacio Gil , ampliado por Cristina Santandreu - © 2019

1. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:	2
1.1 PLANIFICAR	3
1.2 ORGANIZAR	5
1.3 DIRIGIR	5
1.4 CONTROLAR	6
2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	7
2.1 FASES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	7
2.2 LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO	10
2.3.1. ENTORNO EXTERNO	11
2.3.1.1 NATURALEZA DEL ENTORNO	11
2.3.1.2 NIVEL CORPORATIVO DEL ENTORNO	13
ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO (PESTEL)	13
ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO (LAS 5 FUERZAS DE PORTER)	15
2.3.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	16
LA CADENA DE VALOR	17
2.4 RESUMEN DE LA SITUACIÓN (ANÁLISIS DAFO)	18
2.5 ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	20
3. NIVELES DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	21
3.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	22
3.2 LA MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)	24
3.3 MÉTODOS DE CRECIMIENTO	26
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIO.	26
ESTRATEGIAS FUNCIONALES.	27
4. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	28
BIBLIOGRAFIA	28
ANEXO	29

1. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:

La idea de la administración como proceso concibe a la misma como un camino sistemático y organizado, que consiste en el desarrollo de unas actividades u operaciones orientadas a un fin, operaciones que conforman un ciclo ordenado y racional donde unas tareas son previas a otras.

Las actividades que componen este proceso de administración son *la planificación, la organización, la dirección del comportamiento humano y el control. Veamos la propuesta de Henry Fayol (1916):*



1.1. PLANIFICAR

Entendida la administración como un proceso o ciclo de actividades y funciones interrelacionadas en un esquema lógico, la primera de estas funciones es la planificación, en el sentido de que representa un estadio anterior a la ejecución de cualquier actividad humana.

La planificación abarca la fijación de objetivos, la formulación de estrategias para alcanzarlos y la elaboración de los planes necesarios para coordinar e integrar todas las actividades mediante las que se va a desarrollar la estrategia.

Toda planificación eficaz requiere de un planteamiento sistemático:

- Determinación de objetivos.
- Evaluación de la situación.
- Determinación del procedimiento.
- Fijación de un calendario.
- Asignación de responsabilidades
- Apreciación del plan en cuanto a costes y ejecución práctica

El conjunto de los fines básicos y globales de la organización constituye lo que llamamos **MISSION** que sería el cúspide en la jerarquía de objetivos. Ésta ha de estar bien definida y, para eso, debe incluir: una descripción de los productos y/o servicios básicos de la organización, es decir, el tipo de negocio al que se dedica y determina su razón de ser, las funciones que la organización desarrolla, y los mercados o clientes a los que servirá.

Veamos algunos ejemplos¹:

- Una empresa de productos de alimentación. Preparación y distribución de alimentos empaquetados de alta calidad a detallistas nacionales.
- Una compañía de seguros. Proporcionar una extensa variedad de servicios financieros al público en general y a empresas comerciales del sur de España.
- Una empresa manufacturera. Diseño y fabricación de válvulas y accesorios de metal y plástico para la venta a empresas constructoras a través de una red nacional de distribuidores industriales.

Los **OBJETIVOS** contienen los aspectos concretos que tiene que alcanzar una organización o un departamento en un periodo dado de tiempo. Existe una gama que va desde los objetivos más genéricos, propios de los niveles superiores de la empresa, aunque siempre bastante más específicos que los de la misión; hasta los más detallados correspondientes a los niveles más bajos. En las definiciones de objetivos, los plazos de cumplimiento deben estar claramente expresados y los propios objetivos deben ser cuantificados lo más posible.

¹ <http://www.telepizza.es/corporativo/conocenos/presentacion.html>

“Nuestra misión: Ser la compañía que mejor satisfaga las necesidades de los clientes para el disfrute en su hogar de comida preparada a domicilio”

Resumiendo, los objetivos deben ser claros, mensurables, realistas y acotados en el tiempo. Veamos algunos ejemplos:

Una empresa manufacturera.

- Nuestros objetivos, para el próximo año, serán:
 - Generar unos ingresos por ventas de 50 millones de euros.
 - Alcanzar un beneficio bruto de un 10 por 100 sobre ventas (5 millones de euros).
 - Conseguir, para nuestros productos, una cuota del 15 por 100 del mercado nacional.
- Para el departamento de fabricación de la misma empresa:
 - Producir 200.000 unidades.
 - No llegar al 2 por 100 de defectos por inspección.
 - Reducir los costes de fabricación en un 7 por 100.
- Para el departamento de compras de la misma empresa:
 - Reducir el coste de las materias primas en un 3 por 100.
 - Reducir los costes de almacenamiento en un 15 por 100.
 - Conseguir que más del 95 por 100 de las partidas de materias primas lleguen a tiempo.

La planificación es el proceso mediante el cual se formulan los objetivos de la organización y se desarrollan los planes y/o programas para alcanzarlos. Se lleva a cabo en todos los niveles de la empresa y en todas sus áreas funcionales concretándose después en cada caso en un plan. Los planes expresan la preparación de las decisiones y constituyen un esquema para la acción, al proporcionar un marco racional para la conducta futura de la organización. Si incorporamos la perspectiva temporal al proceso de planificación podemos encontrar los planes estratégicos con miras al largo plazo, los planes tácticos o funcionales (a medio plazo) y los planes operativos con un alcance de año o ejercicio. Los planes estratégicos, tácticos o funcionales y los operativos establecen el camino que hay que seguir para cumplir la misión y los objetivos de la organización.



Figura 1: Niveles de Planificación

1.2. ORGANIZAR

Los elementos esenciales de una organización son: acciones humanas, necesidades humanas y una fórmula, procedimiento o modo de coordinar las acciones para satisfacer las necesidades.

La función de organización se encarga de articular dicha fórmula o modo de coordinar las acciones para el logro de unos resultados que puede ayudar a satisfacer necesidades humanas.

El diseño de la Organización

El éxito de muchas empresas y su grado de penetración en el mercado responde a la capacidad de diferenciarse de su competencia, lo que exige la creación de estructuras organizativas ágiles, flexibles y con un enfoque claro de servicio al cliente. Es decir, el diseño de la estructura organizativa es un factor clave a la hora de implantar una estrategia de negocios y de adecuar los recursos de la organización para poder explotar las ventajas competitivas.

Variables determinantes:

Entre los aspectos que inciden en el diseño de la organización, podemos destacar:

1. El medio ambiente o entorno (variabilidad, complejidad, diversidad, amenazas) que dan lugar a dos tipos de estructuras asociadas a distintos ambientes. Estructuras orgánicas, flexibles, con elevada comunicación informal, propias de ambientes caracterizados por cambios rápidos. Estructuras mecánicas, rígidas, burocratizadas y formalizadas, propias de ambientes estables.
2. La estrategia de la organización. La estructura debe facilitar el logro de los objetivos permitiendo el desarrollo de las estrategias seleccionadas. Conforme aumenta la diversidad de productos, mercados y tecnologías de la organización, a mayor diversificación los diseños estructurales tendrán carácter multidivisional.
3. La dimensión técnica de la organización, que incluye la tarea, la tecnología y el tamaño.
4. La dimensión sociocultural de la organización, su historia, cultura y demografía.
5. La dimensión política, que hace referencia a la estructura de propiedad, a los grupos de interés y a la distribución de poder.

1.3. DIRIGIR

“La función administrativa de dirección es definida por Koontz y Weihrich como el proceso consistente en influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. La dirección salva la distancia entre el aspecto racional y humano de la organización, ya que enlaza, por un lado, planes lógicos y bien estudiados, estructuras de organización racionalmente diseñadas, buenos programas de selección y formación de personal y técnicas eficientes de control, con la necesidad que tienen las personas de comprender,

estar motivadas y contribuir con su esfuerzo y capacidad a las metas de la organización”.

El estudio de la función administrativa de dirección persigue lograr una correcta integración de la persona en la organización.

En la búsqueda de ese adecuado ajuste, es posible identificar varios pasos:

- El primer paso será que la persona logre encontrar la organización más adecuada a sus necesidades y a sus objetivos, y a su vez la organización a la persona más adecuada a sus expectativas. (Proceso de selección)
- En segundo lugar, la búsqueda de una gradual acomodación y ajuste recíproco entre la persona y la organización. (Adaptación mutua)
- El tercer paso hace referencia a la realización de la persona dentro de la organización, que conlleva el desarrollo recíproco de la persona y la organización. (Crecimiento conjunto)

1.4. CONTROLAR

El control de gestión es una acción sistemática que se ejerce para establecer estándares, medir con ellos el progreso y tomar las medidas correctoras oportunas.

Controlar es la función que cierra el círculo del proceso o ciclo de management. Es el mecanismo direccional que une las funciones precedentes de organizar, dotar de personal y dirigir, a los objetivos de la planificación.

El control es el medio por el que se aseguran la eficacia de la acción empresarial, permitiendo la retroalimentación del sistema empresa con las consecuencias de sus propios actos, de forma que las acciones subsiguientes tiendan a aproximarse más a los objetivos, es un instrumento idóneo para mantener la organización en condiciones de funcionar correctamente.

El proceso de control se desarrolla a través de cuatro pasos:

1. Establecimiento de estándares de actuación. Estos estándares se derivan de los objetivos originalmente establecidos durante la planificación, y han de ser concretos y mensurables. Por ejemplo, un objetivo que diga “mejorar la productividad en un 10 por 100” puede ser traducido a un estándar de actuación de “250 unidades producidas por trabajador y turno de trabajo”
2. Medición de la actuación real. Es necesario encontrar un método económico y fiable que mida la actuación o los resultados realmente conseguidos. Como podría ser, por ejemplo, que cada vez que un operario terminara una pieza, el hecho fuese automáticamente registrado por un mecanismo de recuento y transmitido a un sistema informático.
3. Comparación de la actuación real con el estándar. Esto se puede hacer en base a un informe diario de ordenador donde se le proporciona al director del departamento, al lado de los correspondientes estándares, las cifras totales de producción alcanzadas por todos y cada uno de sus trabajadores.
4. Toma de acción correctora. Si se considera que, la desviación con el estándar está dentro de los márgenes de “tolerancia”, el directivo deja que sigan las operaciones sin introducir ningún cambio. Si, por el contrario, se estima que la desviación es excesiva, el directivo tendrá que hacer, entonces, los pertinentes cambios para conseguir unos resultados en línea con el estándar. Dichos cambios pueden tener múltiples finalidades: los materiales

entregados pueden ser defectuosos, los trabajadores pueden estar mal entrenados o escasamente motivados, o el equipo puede necesitar una reparación, etc. Existe siempre la posibilidad de que los objetivos originales fuesen demasiado ambiciosos, o que los estándares hayan sido fijados de forma impropia.

Por regla general existen puntos clave en cualquiera de las tres grandes áreas de actividades que integran el ámbito operativo de una compañía:

1. Actividades financieras (ingresos, gastos, gestión de inversiones, fuentes de financiación,...).
2. Actividades de fabricación. (Inventarios, costes, calidad, etc.)
3. Recursos humanos (nóminas, absentismo, retrasos, quejas, productividad, dimensión de las plantillas, etc.)

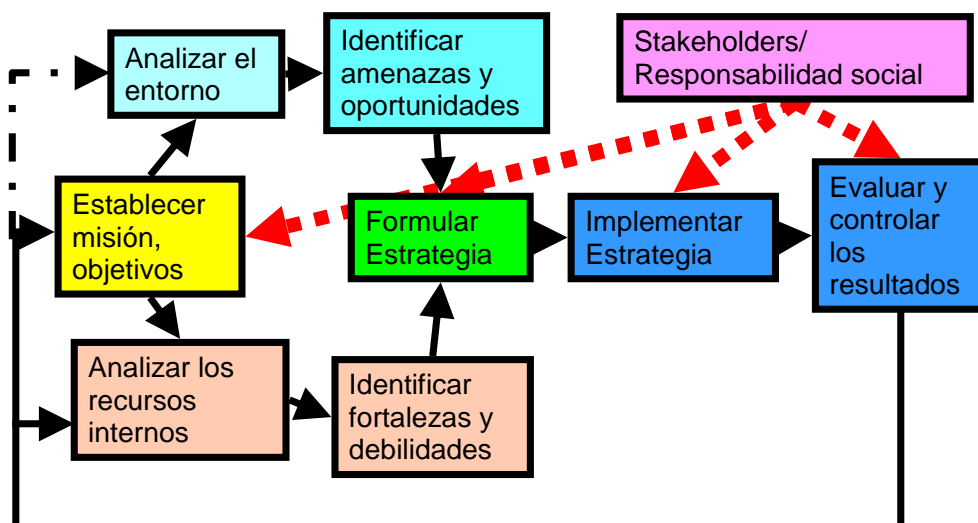
2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo realizamos una introducción al análisis estratégico, comentando las fases de análisis estratégico (formulación, implementación y evaluación) e incidiendo fundamentalmente en los primeros pasos que se deben realizar en el proceso de análisis y formulación estratégica, detallando en especial el uso de los instrumentos y herramientas más conocidos y utilizados para realizar estas fases.

2.1. FASES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Dada la importancia del análisis empresarial, para observar el rendimiento de cada empresa, en este epígrafe vamos a establecer sintéticamente determinadas fases a seguir para dicho análisis, utilizando para ello los instrumentos o herramientas mas habituales en el mundo empresarial.

Figura 2. El proceso de Dirección estratégica.



Tal y como está expuesto en la figura 2, el proceso de la dirección estratégica de una empresa comienza con un establecimiento de la misión, los objetivos y los principales valores de la empresa. Dado ello, y previamente a formular la estrategia es necesario realizar a su vez un análisis pormenorizado de tres elementos. En primer lugar, un análisis del entorno nos ayudara a identificar las amenazas y oportunidades que ofrece este entorno a nuestra empresa particular. Analizado el entorno, es necesario entrar a considerar el análisis interno de la empresa, que será útil para identificar las fortalezas y debilidades de la misma. No obstante, el proceso de formulación estratégica no estará plenamente concluido sin un análisis de la situación social, incluyendo los intereses y características de los *stakeholders* o principales grupos de interés de la empresa. Realizados estos análisis, ya se puede iniciar la formulación de las estrategias oportunas, formulación que constara de distintos niveles, en función de si la estrategia va orientada a observar en que negocios se quiere actuar, y si ya elegido el negocio se plantea la forma de competir en este y las estrategias funcionales a desarrollar.

Una vez formulada la estrategia, ya podemos pasar a implementar la misma, observando para ello las condiciones oportunas y diseñando la empresa de forma adecuada, tanto estructuralmente como culturalmente, para poder implementar la estrategia elegida. El paso siguiente, que no final, será el control y la evaluación de los resultados del proceso, al que seguirá una retroalimentación para corregir o mejorar los puntos susceptibles de mejora detectados o incluso en último, pero solo en último caso, la estrategia general de la empresa

2.2. LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

El denominado proceso de formulación estratégica comienza con el establecimiento de los objetivos de la empresa, para, una vez analizado el entorno, el interior de la empresa y la situación política, pasar a formular la estrategia. El proceso de formulación estratégica se complementará posteriormente con la implementación estratégica y el proceso de evaluación de la estratégica. Profundicemos en los distintos pasos de la formulación estratégica, que desarrollamos en este apartado y el siguiente.

Establecimiento de la Misión, Visión, Valores y Objetivos

Previamente a realizar cualquier análisis y establecer una estrategia, la empresa debe de plantearse cuáles son los objetivos principales de la misma, y un rango de objetivos a cumplir.

El mayor objetivo de la empresa, también denominado el objetivo general o ***Misión de la empresa, consiste en determinar qué es lo que se plantea ser la empresa***, es decir, a qué quiere dedicarte, y a que no, y cual debe de ser su papel en la sociedad. La misión es como si se determinara el camino a seguir, y que caminos no deben tomarse.

Una vez determinada la misión debemos observar la Visión de la compañía. Existen dos preguntas cuya contestación nos determina que entendemos por Visión. La primera es, si nos planteamos una empresa, ¿Dónde le gustaría estar en el futuro?, Dado ello, la segunda seria: ¿Cómo queremos que nos consideren y valoren en el futuro?. Mientras la Misión nos señala la dirección, ***la Visión sería***

como el punto de llegada que nos planteamos en el futuro, el objetivo último que queremos alcanzar a largo plazo.

Para entender mejor esto veamos el ejemplo de Google:

La **misión de Google** es organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de forma universal.

Mientras que su **visión**: Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo, además de ser un servicio gratuito fácil de utilizar que presente resultados relevantes en una fracción de segundo.

Para ello necesita los siguientes **valores**:

- Rapidez.
- Precisión.
- Facilidad de uso.
- Atención al cliente corporativo.
- Innovación.

Una vez se tienen claras la misión y visión de la empresa se pueden establecer los objetivos que nos deben llevar a alcanzarlas.

Sin embargo, la definición de la Misión y la Visión no se completa si la empresa no se plantea de una forma consistente unos valores y una forma de actuar. Toda empresa consistente estratégicamente, debe expresar a priori un sistema de valores, una filosofía, cultura o forma de entender cómo se hacen las cosas, que se establecen como referencias supremas ante la toma de decisiones, ya que no se entiende ninguna decisión y esta no es acorde a este grupo de valores. Además, para que la forma de actuar en la empresa sea consistente, los valores deben estar compartidos por todos los miembros de la organización, e interiorizados en el subconsciente de los mismos, ya que si no es así, la forma de actuar o determinadas decisiones que no se sometan a los mismos pueden quebrar el buen hacer de la empresa.

Establecidos los objetivos a largo plazo y la forma de actuar, la empresa ya puede establecer un ranking de objetivos más a corto plazo y mas operativos. Estos objetivos serian puntos intermedios a alcanzar en un horizonte de tiempo dado, sin cuyo alcance no podrán observarse objetivos de orden superior. Por lo tanto, la Misión, como objetivo general a largo plazo, se desglosa como en un árbol en otros objetivos más concretos y con un periodo de consecución ya concreto.

Por ejemplo, establecer los objetivos a largo plazo y la forma de actuar.

Los objetivos a largo plazo se podrían definir como los resultados específicos que una organización intenta alcanzar para cumplir con su MISIÓN básica.

Las características de los objetivos a largo plazo son:

- ✓ Desafiantes
- ✓ Fáciles de medir
- ✓ Consistentes
- ✓ Razonables
- ✓ Claros.

Y los beneficios de los objetivos a L.P:

- ✓ Establecen las prioridades de la empresa
- ✓ Estimulan al desempeño y a los logros
- ✓ Sirven como normas para evaluar a los empleados
- ✓ Proporcionan la base para la organización y el diseño de tareas.
- ✓ Reducen la incertidumbre

Ejemplos de objetivos a L.P serían:

- Incrementar para el próximo año la participación del mercado en un 40%
- Incrementar las ventas de la línea X para el 2021 en un 50%
- Obtener para 2021 una utilidad del 25% sobre el monto de la inversión en activos fijos
- Incrementar la producción de X en una 40% para el 2019
- Duplicar los ingresos de la empresa en tres años a través del desarrollo de nuevos productos.

El siguiente paso será que la empresa ya puede establecer un ranking de objetivos más a corto plazo y más operativos. Estos objetivos serian puntos intermedios a alcanzar en un horizonte de tiempo dado, sin cuyo alcance no podrán observarse objetivos de orden superior.

Ejemplos de Objetivos anuales/operativos/corto plazo:

- Desarrollar en el 2020 dos nuevos productos que se comercialicen con éxito.
- Incrementar la eficiencia de la producción de X producto en un 30% en este año.
- Aumentar el número de vendedores en una cifra de 40 para el 2018
- Obtener un financiamiento de \$ 200,000.00 en el 2021
- Reducir el ausentismo laboral del 15% al 5% en el 2022

Por lo tanto, la Misión, como objetivo general a largo plazo, se desglosa como en un árbol en otros objetivos más concretos y con un periodo de consecución ya concreto.

Establecidos los objetivos para distintos periodos de tiempo, las **Estrategias** se conciben como las líneas de acción concretas que nos servirán para poder conseguir dichos objetivos.

No obstante, la formulación estrategia no se puede entender sin un análisis pormenorizado de las condiciones que pueden determinar la bondad del desenlace estratégico. Dado ello, antes de plantearnos esta estrategia debemos proceder a realizar los siguientes análisis.

2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El primer análisis a realizar es se centra en el estudio del entorno. El entorno lo podríamos definir como todo lo que rodea a la organización y que influye y esta influido por ella. En otras palabras, son todos aquellos factores que rodean a nuestra empresa y pueden incidir de forma positiva o negativa en la consecución de nuestros objetivos.

Una empresa no funciona aisladamente, sino que se relaciona estrechamente con su entorno empresarial que le sirve de contexto.

Podemos identificar los dos tipos principales de entornos que afectan directamente a la empresa y que son:

- **Entorno próximo.**
- **Entorno general.**

Entorno próximo o interno es el término que se utiliza para definir todos aquellos factores de producción y distribución "próximos" a la empresa. Así, la mano de obra, entidades financieras, proveedores y, por supuesto, el mercado objetivo para la promoción y venta de sus productos, podemos considerarlos "próximos" o "cercaños". Este entorno también comprende las organizaciones de tipo económico, gremiales y sindicales, la comunidad autónoma a la que pertenece y las empresas de la competencia. La empresa tendrá además que relacionarse con los organismos oficiales que tengan relación con su actividad económica, como Industria, Seguridad, Sanidad, Educación, etc.

Entorno general o externo es el que tiene efectos directos e indirectos en la gestión general de la empresa, y es interesante conocer bien estas interrelaciones, porque pueden aportar a la empresa oportunidades de negocio en otras áreas geográficas, tanto del propio país como de otras comunidades internacionales.

2.3.1. ENTORNO EXTERNO

Dado ello, el objetivo de este análisis externo sería observar aquellos factores del entorno que se pueden convertir en amenazas o en oportunidades para la empresa. Aquí tenemos que tener un poco de cuidado porque hablamos de factores externos a la empresa, y que inciden de forma unidireccional de fuera a dentro de la empresa. Cuidado porque no nos referimos a que tenemos en la empresa ni a que hacemos para contestar o adaptarnos a los factores externos. El análisis externo solo será un análisis de que factores externos inciden, si esta incidencia es importante, y de qué forma inciden, dejando el análisis de los factores internos de la empresa, o la posible respuesta, para más adelante.

2.3.1.1. Naturaleza del Entorno

Antes de proceder a un análisis del entorno deberemos saber qué tipo de análisis es el apropiado para nuestra empresa. Ello es así dado que no tiene sentido un análisis muy exhaustivo del entorno, si de este análisis no se obtienen resultados suficientemente positivos. Es decir, nos debemos plantear de si tenemos que hacer mucho o poco análisis, en función de cuánto nos cuesta realizar este análisis, y de cuánto podemos ganar realizando el análisis. Como en toda actividad económica, es una cuestión de relación coste-beneficio.

Existen dos dimensiones que nos ayudan a dilucidar con qué exhaustividad debemos realizar el análisis, de acuerdo a las características particulares de nuestra organización.

La primera dimensión hace referencia a la **Estabilidad**: (estático-dinámico). Es decir, debemos observar si el conjunto de variables que nos afectan del entorno, como empresa particular, cambian o no frecuentemente. Esto es fundamental, porque si estamos en un entorno estable no tiene sentido realizar constantes análisis, dado que los factores objeto de análisis cambian muy poco. Caso contrario obviamente sería en el caso de empresas que actúan en entornos muy dinámicos, como es el caso de la mayoría de las empresas de tecnologías de la información, que se enfrentan a cambios abruptos que pueden dilucidar en poco tiempo la viabilidad de las propias empresas.

La segunda dimensión a estudiar es la **Complejidad y diversidad**. Si antes nos referíamos a la dinamicidad de los cambios del entorno, ahora nos preguntamos si los cambios son comprensibles y las variables que lo configuran son poco o muy numerosas. Es decir, aquí nos preguntamos si existen muchas o pocas variables que debemos estudiar, y si estas son o no muy complejas.

Figura 3. Naturaleza del entorno.

	Simple		Complejo
Estático	Análisis histórico (prospección)		
			Descentralización
Dinámico		Análisis de escenarios	

Como estamos en entornos cambiantes, normalmente, cada vez más los cambios del entorno son más dinámicos, y dado el proceso de globalización, cada vez existen más variables que deben considerarse, siendo más complejas la mayoría de estas. No obstante, podríamos establecer una grafica para determinar cómo procedemos a analizar el entorno.

Observando la figura 3. Si nos enfrentáramos a un entorno simple y estático, no tendría mucho sentido realizar análisis complejos del entorno, por lo que con meros análisis históricos de la situación podríamos pronosticar que va a suceder, con lo que una simple actualización o prospección sería suficiente. No ocurre lo mismo a medida que los entornos evolucionan y son más dinámicos y complejos. La complejidad, se suele corregir con procesos de descentralización, dado que a nivel descentralizado se tienen menos variables a observar y se conoce mucho mejor la situación de estas. En el caso de la dinamicidad, análisis apropiados serían los análisis de escenarios. Estos análisis de escenarios consistirían en posibles y diferentes análisis futuros de la situación si determinadas variables se comportaran en función de determinados rangos. Con estos análisis de escenarios se plantean distintos escenarios futuros en función de la posible evolución de las variables que consideramos más importantes, y lo que hacemos es plantear los escenarios y estudiar estrategias para estos posibles escenarios, de forma que cuando en un futuro ya sepamos el rango de actuación de estas variables, el análisis de la estrategia concreta a seguir en ese momento ya esta

hecho y lo podemos aplicar directamente, ganando en tiempo, lo cual es una ventaja para una gran parte de empresas.

No obstante, no todas las empresas están en la misma situación, con lo que en función de cada empresa y organización antes de plantearnos el estudio del entorno debemos de realizar este análisis previo

2.3.1.2. Nivel competitivo del entorno

El segundo paso en el análisis del entorno consistirá en observar a que nivel vamos a realizar el análisis, es decir, si nos conviene plantearnos el análisis de las diferentes variables a nivel muy o poco global, en función del tipo concreto de empresa u organización en la que actuemos. No obstante, elegido el nivel, o los niveles competitivos a los que vamos a analizar el entorno, debemos de separar entre dos tipos de variables que nos afectan.

El primero sería un conjunto de variables que nos afectan tanto a mi empresa, como a otras empresas de mi sector o de otros sectores, debido a que todas nosotras actuamos en el mismo ámbito o nivel de globalización. Para ello deberíamos realizar un análisis del entorno genérico de estas variables, estudiando eso sí, solo aquellas variables que son importante estudiar y cuyo impacto en la empresa (tanto positivo como negativo) puede ser importante.

El segundo tipo de estudio del entorno va dirigido no a las variables de todo orden que afectan a mi nivel, sino que es un estudio más sectorial. Ahora analizaremos las variables que inciden solo en mi relación con los objetos de mi entorno específico. Es decir, analizaremos las variables que hacen que exista más o menos rivalidad en mi sector, las variables que hacen que yo tenga mayor o menor poder frente a proveedores y clientes, por lo que puedo imponer o no precios de compra o venta, o de las variables que inciden en que se establezcan barreras para que puedan o no entrar en mi sector nuevas empresas, o variables que incidan en que empresas de otros sectores puedan hacerme la competencia al atender mejor que mi sector las necesidades de mis clientes con productos sustitutos al mío. Para este tipo de variables, que afectan a mi sector particular, realizaremos un análisis del entorno específico.

Pasemos a observar estos análisis.

Análisis del Entorno Genérico (PESTEL)

Tal y como hemos señalado previamente, el análisis del entorno genérico, también denominado en la literatura “efecto país”, lo que intenta analizar es el conjunto de variables que afectan a mi empresa, debido a que esta se encuentra ubicada en un espacio local determinado. Dado ello, en este análisis lo que se intenta es observar como los factores determinados por esa localización inciden en la competitividad de esa empresa ocasionándole oportunidades o amenazas.

Figura 4. Análisis PESTEL

Políticos <ul style="list-style-type: none"> • Política impositiva • Regulación comercio exterior • Regulación subvenciones • Normativa laboral • Estabilidad política 	Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la ciencia y nuevos descubrimientos y/o desarrollos • Inversión gubernamental en I+D+I • Velocidad de transferencia tecnológica • Tasas de obsolescencia • Tipos de trabajadores requeridos • Inversiones necesarias para el desarrollo de nuevos productos
Económicos <ul style="list-style-type: none"> • Ciclos económicos • Tipos de interés • Inflación • Desempleo • Demanda • Infraestructuras viarias • Recursos energéticos • Internacionalización 	Ecológicos <ul style="list-style-type: none"> • Leyes de protección medioambiental • Residuos • Consumo de energía
Socio-culturales <ul style="list-style-type: none"> • Demografía • Actitudes respecto al trabajo y al ocio • Conflictividad social • Nivel educativo • Distribución de la renta • Estilos de vida, valores, actitudes creencias • Defensa del consumidor 	Legales <ul style="list-style-type: none"> • Legislación sobre la competencia • Legislación económica Admva. • Legislación laboral • Salud y seguridad • Seguridad de los productos • Reglamentación social

Para el estudio de este efecto que podríamos denominar “localización”, existe en la literatura una herramienta de análisis muy extendida, la del análisis PEST, cuyo nombre se refiere a aspectos Políticos, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos, análisis que ha mostrado su desarrollo en la última edición del libro de Johnson y Scholes en el denominado análisis PESTEL, que incluye además de los factores anteriores a los factores Ecológicos y Legales.

En la figura 4 se exponen algunos de los factores que podrían afectar a una empresa por estar radicada en un entorno particular. No obstante, dependiendo del tipo de empresa algunos de estos factores podrían ser irrelevantes, mientras deberíamos considerar en mayor profundidad otros tipos de factores. Por ejemplo, estos tipos de factores son fundamentales porque afectan a las características de mi demanda, a los trabajadores con los que puedo disponer, a los ciclos económicos a los que me debo someter, a las leyes a las que estoy sujeta por estar en indeterminado sitio, o incluso a la captación o desarrollo de conocimiento e innovación que puede aprovechar una empresa y todos sus componentes y que viene determinado por su entorno.

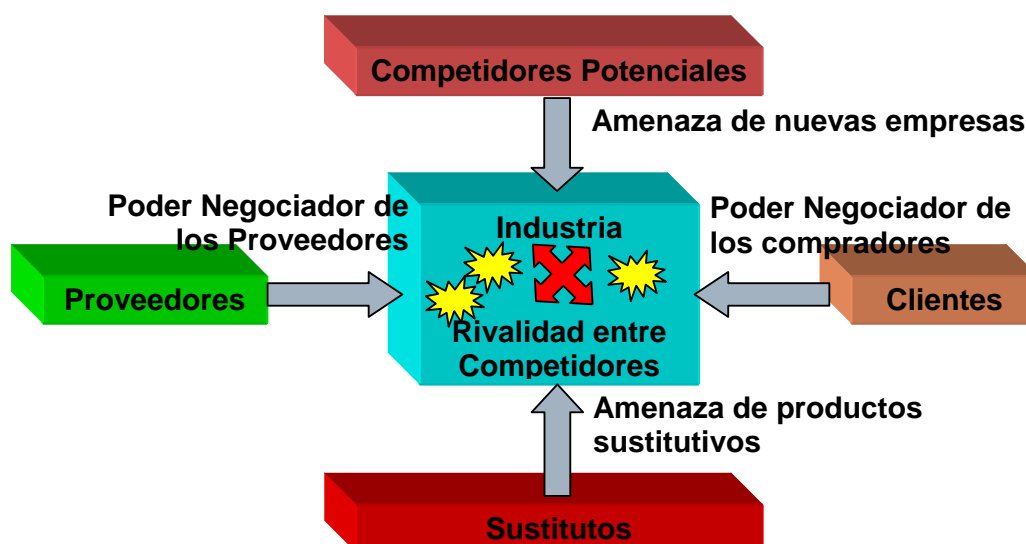
Pensemos por ejemplo la diferencia de oportunidades en cada uno de estos sentidos de una empresa tecnológica, si esta está localizada en el Silicon Valley, o en Valencia Capital. O por ejemplo las ventajas que podría tener una empresa del azulejo de estar situada en Castellón o en el Silicon Valley, o las ventajas o inconvenientes de una empresa industrial al situarse en China, con las restricciones políticas, en infraestructuras, o en escasez de la demanda o de técnicos especialistas, frente a ventajas asociadas por ejemplo a una mano de obra mas barata y sumisa, menos impuestos o menores restricciones a la contaminación.

En síntesis, en análisis PESTEL nos dirá las ventajas o inconvenientes de situarnos en este o en otro sitio, y si no podemos elegir, las ventajas que deberíamos aprovechar y las desventajas que debemos intentar obviar al estar situados en nuestro entorno particular

Análisis del Entorno Específico (Las 5 Fuerzas de Porter)

Realizado el análisis de las bondades e inconvenientes del espacio en el que actuamos, debemos realizar otro tipo de análisis, que ahora se centrara en el análisis de mi sector en especial. Cuando analizo a mis competidores, quienes son mis clientes o proveedores, debemos tener un objeto de análisis. Analizar por analizar no tiene sentido, si que es muy importante, empero, observar cuales son las variables que pueden hacer que mi poder frente a ellos aumente. Para este estudio, se utiliza en la literatura la herramienta conocida como el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, dado que Michael Porter es el autor del mismo (Figura 5).

Figura 5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.



En este análisis, como hemos señalado, se observaran cuáles son las condiciones de rivalidad en mi sector, cuáles son las fortalezas y debilidades de los proveedores y los clientes frente a mi industria, cuales son las posibles barreras que se pueden establecer por parte de los actores en mi sector a

posibles empresas competidoras, en el caso de que mi sector fuera rentable, y cuál es la relación calidad-precio de los productos que pueden sustituir a los ofrecidos por mi sector.

Lo que se intenta es observar “que parte del pastel” me puede quedar a mí como empresa si decido actuar en ese sector, parte del pastel que dependerá de esas relaciones de poder dentro del mismo. Por ejemplo, a una empresa le interesaría que en el sector no existiera rivalidad presente (porque hay pocos competidores y monopolio, porque el sector está en fase de crecimiento, porque los competidores están muy diferenciados....), que esta poca rivalidad se pudiera mantener en el futuro (por ejemplo por barreras para nuevos entrantes como la existencia de economías de escala de las empresas establecidas, altos requerimientos de capital para poder establecerse, por la existencia de patentes perdurables, por tener productos o servicios diferenciados con clientes o proveedores fieles, o por las posibles represalias de las empresas del sector que disuadan a nuevos entrantes), que los productos sustitutivos a los ofrecidos en nuestro sector (productos que puedan desempeñar una misma función o sean sustitutivos en gasto) sean malos o poco viables (por barreras gubernamentales, o por mala tendencia en precio y prestaciones de estos productos), que el poder de nuestros clientes frente a nosotros sea bajo (porque tienen alta rentabilidad de nuestro producto, porque nosotros estamos muy diferenciados y ellos tienen altos costes de cambiarse a otro proveedor, o porque son muchos en comparación a nosotros y con poco volumen), o si el poder de nuestros proveedores, incluyendo a los trabajadores, bancos o el gobierno, es bajo frente a nosotros (por ejemplo porque están los proveedores poco diferenciados, son muchos, son pocos los costes de cambiar de proveedor...).

El sector, será propicio para entrar, si mis condiciones en las 5 fuerzas son optimas. Solo que en una de ellas tenga relaciones de poder desventajosas, ello me puede anular las otras ventajas.

En síntesis, tras todos los análisis del entorno, debemos observar concretamente cuales son las amenazas y oportunidades mas importantes que este entorno nos ofrece. Si ello no lo hemos obtenido, el análisis no ha servido para nada

2.3.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Una vez analizado el entorno de la empresa, el siguiente paso que debemos dar es realizar un análisis interno de la empresa. Si el análisis del entorno debe ofrecernos las oportunidades y amenazas del entorno, el análisis interno nos servirá para observar las fortalezas y debilidades.

Normalmente, el análisis interno intenta observar los recursos exclusivos o capacidades o combinación única de recursos (llamadas competencias nucleares) que tiene la empresa, y gracias a las cuales puede tener una ventaja competitiva. El análisis de estos recursos es vital, porque gracias a estos, muchas empresas, incluso en entorno hostiles alcanzan el éxito, existiendo también empresas, que al carecer de ellos, incluso en los mejores entornos no son capaces de prosperar.

Lo primero que tendremos que hacer es intentar observar las distintas partes de la empresa, en la búsqueda de estos recursos exclusivos o competencias nucleares. Podríamos definir los recursos como **“medios o factores que posee o puede disponer una organización y que intervienen como “input” en las actividades que ésta desarrolla”**. Una auditoria de recursos nos ayudaría a identificar estos.

Estos pueden ser de muchos tipos, por ejemplo, pueden ser tangibles e intangibles.

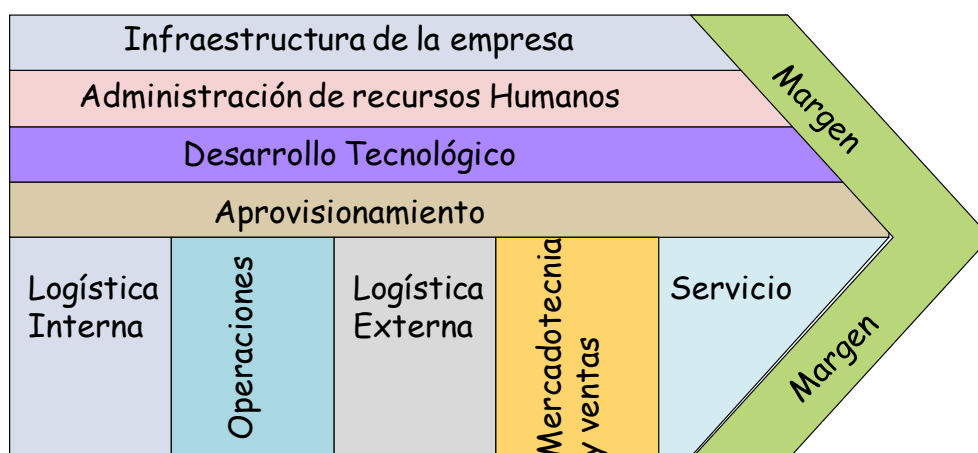
Entre los primeros estarían los recursos físicos (maquinas, mobiliarios edificios...) y los financieros (dinero, derechos de cobro...), mientras que los intangibles agruparían a los recursos humanos (no tanto a las personas en si sino a sus conocimientos, motivación, saber hacer..), y a los no humanos, entre los cuales podríamos observar recursos tecnológicos (tecnologías, patentes..) pero también aspectos organizativos (reputación...). Definidos los recursos, las competencias se definirían como la forma de utilizar estos recursos, o las **habilidades y destrezas de una empresa para coordinar/combinar los recursos y destinarlos a la realización de las actividades organizativas**.

Diremos a su vez, que los recursos exclusivos, o las competencias son nucleares, si ellos son lo bastante importantes como para proporcionarnos una ventaja competitiva frente a las demás empresas. Para ello, se debe cumplir que tanto los recursos como las competencias sean mejores que los de los competidores (y para ello deben ser escasos y valiosos), y que además sean difíciles de imitar o no fácilmente transmisibles (para lo cual deben tener una alta complejidad, y ser tácitos, esto es, difícilmente explicitables o no fáciles de explicar con palabras).

La cadena de valor

Para realizar esta auditoría de recursos, se suele emplear la herramienta conocida como la “cadena de Valor”. La cadena de valor (Figura 6), lo que hace es dividir la empresa entre actividades primarias (aquellas directamente relacionadas con la adquisición y entrega de los productos), y actividades de soporte (las que no están directamente relacionadas con la producción, y pueden aumentar la eficacia y la eficiencia). Entre las actividades primarias estarían la logística interna (recepción de materias primas), la producción (operaciones), la logística externa (logística de productos acabados), la comercialización y marketing (mercadotecnia y ventas), y el servicio post-venta. En relación a las actividades de soporte estaría el aprovisionamiento (función de búsqueda, tratamiento y control de proveedores tanto de materias primas como de ‘inputs’ para el resto de departamentos de la empresa”), el desarrollo de tecnología, la administración de recursos humanos, y la infraestructura (donde entraría la parte organizativa, de dirección y finanzas de la empresa).

Figura 6. La cadena de Valor



La cadena de valor describe las actividades que tienen lugar dentro de una empresa, y lo que tenemos que hacer es observar que es difícil hacer mejor que nadie todas estas tareas enunciadas, con lo que deberíamos concentrarnos en las tareas que realizamos mejor, y observar cuales seria por el contrario más eficiente subcontratar. Para ello podríamos utilizar análisis históricos de la eficacia y eficiencia de estas tareas, un análisis comparativo con los estándares de la industria, o un “Benchmarking”, comparando con “el mejor de la clase”

Además, no solo debemos observar cada una de las actividades por si misma, realizando un análisis independiente de cada actividad, sino que también debemos realizar un análisis integrado de las actividades, analizando como se interrelacionan entre si estas, y observando la gestión de los vínculos y las relaciones entre las actividades de la empresa, dado que muchas veces las competencias nucleares están en esas relaciones.

La síntesis del análisis de la cadena de valor nos ofrecerá una descripción de las fortalezas de la empresa, que deberemos potenciar, y de las debilidades de la misma, que deberemos evitar.

2.4. RESUMEN DE LA SITUACIÓN (ANÁLISIS DAFO)

El resumen del análisis interno y externo de la empresa se suele realizar con la herramienta denominada análisis DAFO (SWOT en inglés: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats), que como hemos descrito tras analizar el entorno y el interior de la empresa, hace una evaluación de las Debilidades de la empresa, las Amenazas del entorno, las Fortalezas de la Empresa, y las Oportunidades del Entorno, es decir hace un resumen de las bondades y peligros de la empresa y el entorno.

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa cuyo principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. Se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?



Figura: Matriz DAFO (FODA)

2.5. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Otro análisis fundamental que se debe realizar, y que muchas veces se obvia, es el análisis de los grupos de interés, y la responsabilidad social. Este aspecto es muy importante, dado que muchas veces las estrategias que se implantan en la empresa no son las mejores para la empresa, sino que son resultado de la mayor o menor presión de los distintos grupos de interés. Debemos observar que una empresa está compuesta por muchos grupos, cada uno con su interés especial, y cada uno de ellos quiere una estrategia que responda más a sus intereses particulares.

Muchas veces confundimos Empresa con accionistas, pero dentro de la empresa están también los directivos, con unos intereses determinados, los empleados, los bancos, o incluso los distintos gobiernos, que pueden presionar en la configuración estratégica de la empresa. La figura 7 resume algunos de los intereses.

Figura 7. Intereses particulares de algunos grupos de interés o Stakeholders

Accionistas	Clientes
Crecimiento de los dividendos Crecimiento del valor de las acciones Elevada cotización en bolsa Altos dividendos	Precios competitivos Calidad de productos y servicios Política de devoluciones de productos Garantías Disponibilidad inmediata de los productos ofrecidos
Suministradores	Empleados
Rápido pago de lo comprado Liquidez adecuada Integridad de los directivos Capacidad de negociación	Buena compensación de su trabajo Seguridad en el trabajo Significación del trabajo que realizan Oportunidades de carrera
Gobierno	Financieros
Uso eficiente de la energía, el agua y otros recursos Cumplimiento de las leyes Pago de impuestos Generación de empleo Buen uso de los fondos públicos	Liquidez de la empresa Carácter y comportamiento de los directivos Activos suficientes para garantizar el retorno Pago de intereses y capital en las fechas acordadas

El análisis de los Stakeholders es necesario hacerlo, porque antes de formular la estrategia, los directivos deben observar si tienen los suficientes apoyos para llevarla a cabo, y si no es así, deben saber utilizar sus elementos políticos para obtener estos apoyos, para que la estrategia se pueda poner en marcha de forma exitosa.

3. NIVELES DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

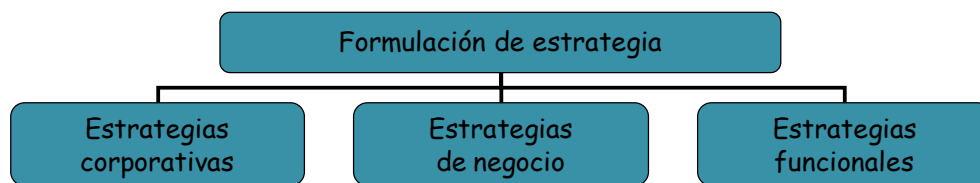
En este capítulo terminaremos el periodo de formulación estratégica incidiendo en los niveles de formulación estratégica, estableciendo distintos elementos para el análisis de las estrategias corporativas y para el establecimiento de los métodos de crecimiento empresarial, señalando las ventajas e inconvenientes de las estrategias de negocio centradas en los costes y/o en la diferenciación, y planteando la necesidad del establecimiento de estrategias funcionales en las distintas partes de la empresa. Finalizado el proceso de formulación estratégica, el capítulo finalizará realizando una introducción a las fases de implementación y evaluación estratégicas, fases estas que serán desarrolladas a lo largo de la asignatura.

La Formulación de la Estrategia y los Niveles de Formulación Estratégica

Realizado el análisis de las principales variables que debemos considerar para que nuestros objetivos y la Misión de la empresa puedan ser exitosos, ya podemos proceder al proceso de formulación de la estrategia propiamente dicho.

La formulación debe de realizarse a tres niveles (Figura 8)

Figura 8. Niveles de formulación de estrategia.



El primer nivel, o nivel superior, es el de la formulación de la estrategia corporativa. Este es el nivel estratégico más alto, que se realiza por el director general de la empresa, o consejo de administración, y que implica un alcance mayor en el tiempo. El objetivo, es determinar el ámbito de actuación de la empresa, es decir, que tipo de empresa queremos, que productos vamos a producir (que productos y que sectores) y en qué medida, a qué mercados o regiones nos vamos a dirigir y en qué medida y a cuantos segmentos de producción nos vamos a dirigir.

Una vez elegido el ámbito de actuación, el siguiente nivel de formulación es el realizado por cada unidad de negocio. El director de cada unidad de negocio, (determinada por unos productos dirigidos a unos segmentos de población) deberá decidir, de acuerdo con las instrucciones del director general de la empresa, como aborda ese negocio, es decir, en qué forma va a competir en cada mercado para obtener ventaja competitiva.

El nivel de formulación estrategia inferior es el de la estrategia funcional, dirigido a maximizar la eficacia de cada departamento, y establecido por cada departamento, obviamente también en función de las instrucciones y objetivos generales estipulados por los superiores de esos directores de departamento (director general y/o director de la unidad de negocio).

3.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

El director general de la empresa normalmente atenderá a cuatro tipos de estrategias corporativas diferentes, atendiendo al binomio Producto-Mercado, y determinados en la famosa Matriz de Ansoff (Figura 9).

Figura 9. Matriz producto/Mercado de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Atendiendo a esta matriz podemos atender a las siguientes estrategias:

Estrategia de Penetración en el Mercado. Mismo producto en el mismo mercado. En esta situación, una empresa, con un producto existente decide que va a concentrarse solo en este producto, pretendiendo ganar participación en el mismo mercado. Ello representara vender mas productos a los clientes actuales o quitárselos a los competidores, utilizando para ello descuentos, publicidades o sistemas de fidelización.

Estrategia de Desarrollo de Productos. Mismo mercado, nuevos productos. Con esta estrategia quieres también incrementar la participación de la empresa en los mercados donde ya tiene presencia, a través del desarrollo de nuevos productos o distintas marcas del mismo producto, a distintos precios, para cubrir necesidades existentes. Esta estrategia es muy usual en los sectores tecnológicos, obsérvese por ejemplo el lanzamiento continuado de productos por parte de Apple.

Estrategia de Desarrollo de Mercados. Mismo producto, nuevos mercados. En esta estrategia se persigue una expansión hacia nuevos mercados con el mismo producto. El caso más conocido es el de la internacionalización o el abordar mercados de otras regiones. No obstante aquí también podría entrar la penetración en nuevos segmentos de clientes, la búsqueda de nuevos usos para los productos actuales, o incluso el uso de nuevos canales de distribución, aunque algunas de estas acciones entrarían en el límite con la diversificación.

Estrategias de Diversificación. Nuevos productos para nuevos mercados. Solo en esta última situación se produce a la vez el cambio de producto y de mercado. No obstante la diversificación puede ser hacia negocios no relacionados, con una diversificación denominada conglomerada o no relacionada, dirigida sobre todo para evitar crisis sectoriales, o ser una diversificación relacionada o concéntrica, basada en sinergias al usar la misma tecnología, marca, canales de

distribución, sinergias productivas o estar dirigida al mismo sector o a sectores relacionados.

Dentro de la diversificación relacionada o concéntrica, cuando la expansión se realiza dentro del mismo sector, con nuevos negocios (nuevos productos para nuevos mercados), se denomina diversificación horizontal, mientras que se denomina diversificación vertical cuando se produce una expansión hacia los canales de suministro (diversificación vertical hacia atrás) o distribución (diversificación vertical hacia delante).

3.2. LA MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

Una herramienta muy utilizada para dilucidar a qué tipo de negocios se debe dirigir una empresa es la denominada matriz del Boston Consulting Group. Esta matriz realiza una selección en función del binomio entre el potencial de crecimiento del mercado del negocio, y la posición competitiva relativa de la empresa en ese negocio (medida ésta con la cuota de mercado).

Este método analítico ayuda a decidir enfoques para las distintas Unidades Estratégicas de Negocio² (UEN) y/o carteras de productos, para discernir donde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso abandonar. La Matriz de Boston Consulting Group tiene cuatro cuadrantes 2x2, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para las unidades de negocio. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

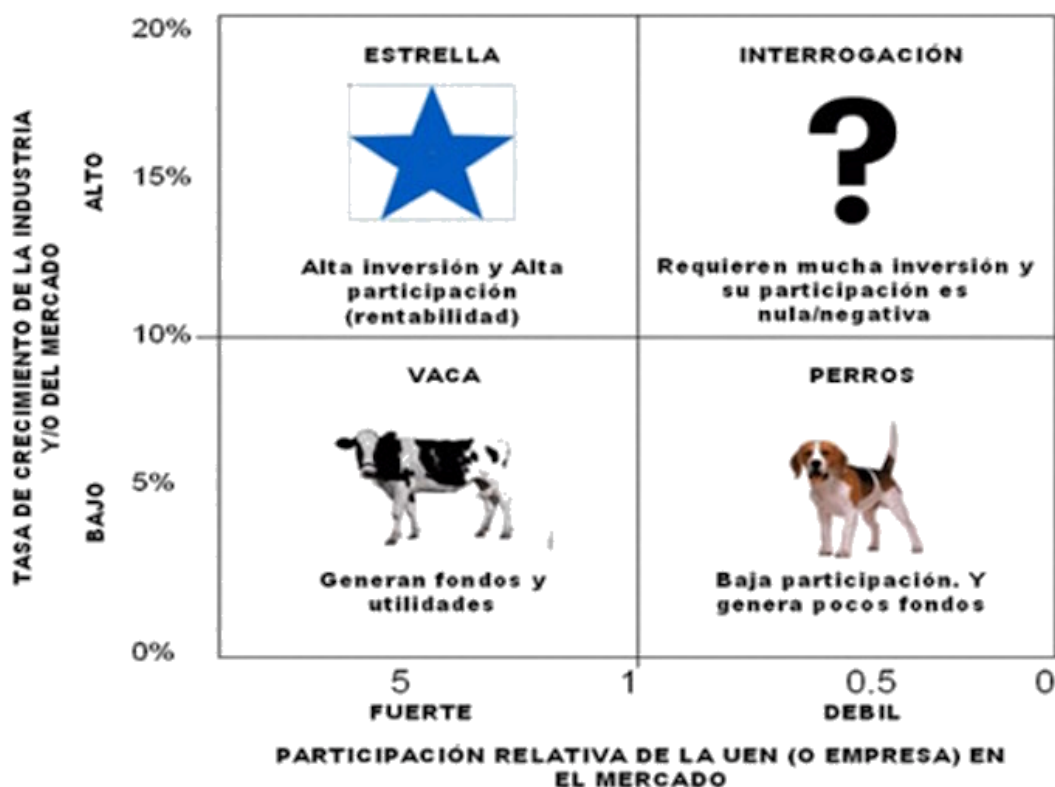
Las distintas unidades de negocio se sitúan en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Los cuadrantes son los siguientes:

- Estrella. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la unidad de negocio se convierta en vaca.
- Interrogante. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- Vaca. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
- Perro. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos

² Las unidades estratégicas de negocio o UENS son unidades organizativas en que se divide la empresa en función de las actividades o negocios que poseen las empresas estratégicamente diferentes. Es la concreción en una unidad organizativa propia de la estrategia de negocio o competitiva en que se estructura la estrategia global o corporativa de la empresa. Cada UEN recoge un conjunto homogéneo de actividades o negocios que son similares desde el punto de vista estratégico, es decir, que siguen una misma estrategia de negocios o competitiva. Esta estrategia, que es común para todas las actividades que forman la UEN, a la vez es diferente a las estrategias de otras UENS dentro de la empresa.

en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing.

Figura 10, Matriz BCG (Boston Consulting Group)



La situación ideal sería la de una empresa que está en un negocio con alto potencial de crecimiento, y además la empresa tiene una posición competitiva fuerte (Estrella).

Sin embargo, llega un momento en el que, aun manteniendo la posición competitiva fuerte, el negocio deja de ser tan atractivo (Vaca), con lo que ya no tiene tanto sentido estratégico invertir en el. Ante este problema, las empresas recogen los fondos obtenidos en este negocio (como el recoger la leche de la vaca), y, en vez de reinvertirlo todo en el, lo intentan invertir en sectores con alto potencial de crecimiento, pero obteniendo lógicamente en un principio una posición competitiva débil en ellos (Interrogantes), con la intención de que se fortalezca la posición competitiva en el futuro y el negocio se convierta en otra Estrella. El problema radica en que muchas veces esa posición competitiva fuerte no se alcanza, y el mismo sector entra en declive (Perro), situación que es la menos deseada de las cuatro, y que aconseja desinvertir en la misma.

Normalmente, las grandes empresas intentan una combinación o cartera de negocios diversificada, que atienda a los razonamientos establecidos en la matriz Boston Consulting Group (Figura 10)

3.3. MÉTODOS DE CRECIMIENTO

Establecida la decisión de a qué negocios se quiere dedicar la empresa, esta se puede plantear su crecimiento o la incursión en esos negocios de diversas fuentes.

La literatura ha prestado una atención creciente a los diferentes métodos de crecimiento que pueden ser utilizados por una empresa. Atendiendo a los diferentes estudios, podemos utilizar tres grandes métodos de crecimiento, que no son excluyentes entre sí.

El primer de estos métodos, conocido como desarrollo interno u orgánico consiste en que la empresa materializa el proceso de crecimiento a partir de la utilización y desarrollo de las competencias y recursos propios de la organización.

Frente a este método, la empresa también puede acelerar su proceso de crecimiento a través de la compra, control o unión con otras empresas. Esta segunda forma de crecimiento tiene ventajas asociadas a la rapidez de materializar la entrada en los nuevos negocios, ventajas asociadas a diversos motivos financieros y de eficiencia en costes, o ser el único medio de actuación en mercados maduros sin crear sobrecapacidad, o el único medio para entrar en ciertos países o de adquirir algunas competencias. No obstante, esta forma también tiene diversos problemas, asociados fundamentalmente a problemas de organización o problemas culturales y de gestión de recursos humanos con formas de actuar diferentes.

Entre los dos extremos anteriores, actualmente surge con fuerza el proceso de desarrollo intermedio, concebido a través de procesos de colaboración o alianzas estratégicas entre empresas, que utilizan sus complementariedades y sinergias para crecer de forma conjunta en ciertos negocios.

Estrategias competitivas o de negocio.

Realizado el proceso de decisión de a que negocios acceder y como acceder a los mismos, las empresas deben decidir la estrategia competitiva o de posicionamiento a seguir en cada uno de estos negocios.

Atendiendo a Michael Porter, existen fundamentalmente dos tipos de estrategias a seguir, en función de si se persigue atender a un mercado reducido con un producto de calidad o diferenciado, e intentando obtener un margen amplio de cada uno de los pocos productos a vender (estrategia de diferenciación), o si por el contrario se intenta elegir una estrategia centrada en los costes, y por lo tanto en obtener unos márgenes muy pequeños pero en la venta de una cantidad muy alta de productos (estrategia de liderazgo en costes). Aunque el llevar al extremo una u otra estrategia es inviable, los primeros estudios en la literatura señalaron que no optar por una estrategia clara, y por lo tanto situarse en la mitad, conlleva al final a el fracaso empresarial. No obstante, estos resultados también estas muy matizados por posteriores estudios aplicados en diferentes sectores..

Amén de estas dos grandes estrategias, se debe de decidir también si estas estrategias deberán de ser aplicadas a todo el mercado, o si por el contrario además acotamos nuestra actuación en ciertos segmentos o nichos de mercado,

y aplicar están en estos nichos (como suelen hacer la mayoría de las pequeñas y medianas empresas) pasándose entonces a denominar estrategias centradas en la diferenciación, o estrategia centrada en costes respectivamente.

El optar por las estrategias en costes o por diferenciación dependerá de muchos factores, muchos de ellos relativos al tamaño y condiciones de la empresa y del entorno en que se aplican estas.

No obstante, podríamos señalar algunos de los riesgos de aplicar unas u otras estrategias.

Entre los riesgos principales asociados a aplicar estrategias centradas en los costes (y precios bajos) podríamos señalar las siguientes:

1. Excesiva concentración en reducir los costes y aumentar la productividad, obviando posibles cambios en las preferencias de los clientes.
2. Problemas de perder las ventajas en costes al no aplicar nuevos avances tecnológicos en los procesos de producción.
3. La posible obsolescencia de los productos o los procesos productivos en los que tenemos ventaja en coste, con la consiguiente anulación del efecto experiencia y o aprendizaje que nos servía para obtener esas ventajas en costes.
4. pérdida de la ventaja relativa frente a otras empresas debido al incremento importante del coste de algunos de los inputs o de los factores productivos.

Por el contrario, entre los principales riesgos asociados a aplicar estrategias centradas en la creación de alto valor añadido o diferenciación de los productos, podríamos señalar:

1. Desfase entre el precio y el valor añadido aportado a los clientes, consecuencia de vender pocos productos y obtener costes relativos demasiado altos.
2. Evolución de las preferencias de los clientes, que impliquen que nuestro producto diferenciado no conserve el mismo valor añadido para los clientes.
3. La dificultad de diferenciación al llegar a la madurez nuestra industria o nuestro sector, mejorar mucho las prestaciones generales y ser menos valorada la pequeña diferenciación aportada.

Estrategias funcionales.

Una vez establecida la estrategia corporativa, decidida por el consejo de administración de la empresa, y observada la estrategia competitiva a seguir en mi negocio, decidida fundamentalmente por el director general del respectivo negocio en mi empresa, cada uno de los departamentos funcionales deberá de plantear unas estrategias específicas para maximizar el desempeño de sus

funciones, de acuerdo obviamente a las estrategias generales previamente expuestas. Normalmente las estrategias funcionales son estrategias más operativas o de corto plazo, aunque también aquí existe una graduación de objetivos y estrategias a seguir.

4. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez observados los pasos a seguir en la formulación estratégica, incluso las mejores estrategias no tendrán validez si no se toman en un contexto donde se creen las condiciones para que estas estrategias puedan funcionar de forma correcta y no cuenten con restricciones u oposiciones que limiten la bondad de las mismas en la empresa.

La fase de implementación, que se desarrollara en capítulos posteriores, intentara poner las bases para que las estrategias sean efectivas.

Normalmente, en esta fase de implementación entraran don grandes variables.

En primer lugar, la correcta organización velará por aplicar la estructura organizativa mas conveniente a la empresa, en función de las estrategias a implantar y de las condiciones particulares de la empresa. En esta organización, también se velará por una configuración adecuada de los recursos humanos que deben destinarse a cada una de las tareas concretas y al desarrollo de las estrategias oportunas.

Además de la organización, es fundamental la correcta dirección de la organización.

En la dirección observaremos la importancia decisiva de aspectos como la motivación de los trabajadores, la importancia del liderazgo de los directivos, la relevancia del diseño de procesos de comunicación apropiados, tanto internos como externos, o la relevancia de la cultura o el comportamiento organizativo.

Finalmente, el proceso de formulación e implementación estratégica no puede completarse sin un efectivo proceso de control de la bondad de los objetivos y estrategias planteadas, así como de la correcta ejecución e implementación de las estrategias. A partir de aquí, se procederá a una retroalimentación del proceso estratégico, tras el establecimiento de normas, medidas, comparaciones y acciones que faciliten la mejora en la evaluación, formulación e implementación de las estrategias.

BIBLIOGRAFIA

Bueno Campos, E. (2010) Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización. Ed. Pirámide. Madrid
Cuervo García, A., Introducción a la Administración de Empresas 5ª ed
Diez de Castro, E. P. et al, (2000), Administración y dirección,. Ed. McGraw-Hill
Guerras Martín, L.A. y Navas Lopez, J.E. (2015), La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones. Ed. Aranzadi, S.A.

ANEXO – EJEMPLOS DE MISIÓN Y VISIÓN

MOVISTAR

- **Misión:** Brindar a través de nuestros productos y servicios en el sector de las telecomunicaciones la óptima satisfacción a nuestros distribuidores y clientes. Sustentados por una empresa económicamente próspera comprometida con el desarrollo de su personal y de la sociedad donde se ubica.
- **Visión:** Situarnos como altos líderes en el mercado de telecomunicaciones, a través de nuestro producto, servicio, calidad e innovación. Teniendo como meta la satisfacción de nuestros clientes. Siempre guiados por una actitud ética y honesta. Nuestro personal es calificado y ha sido inculcado con la directriz de prestar servicios de alta calidad.



- **Objetivo y misión:** Nuestro objetivo es enriquecer la vida a través de la comunicación. Y por ello, nuestra misión es centrarnos en los desafíos del mercado, de nuestros clientes y sus necesidades, proporcionando excelentes soluciones y servicios de TIC con el fin de crear el máximo valor para nuestros clientes.
- **Valores fundamentales:** Nuestros valores están profundamente arraigados en todos los aspectos de nuestro negocio, siendo la fuerza motriz de nuestra compañía.

CARREFOUR

- **Misión:** Nuestra misión es ofrecer al mayor número de clientes la más amplia gama de productos de calidad al mejor precio posible.
- **Visión:** Nuestra visión del grupo es el liderazgo mundial sobre la base del cumplimiento de nuestra misión y de nuestro objetivo principal: la satisfacción del cliente.

MERCADONA

- **Misión:** “Prescriptores totales de las soluciones necesarias para que “El Jefe” (cliente) se fabrique su Compra Total (Frescos y Secos) dentro de una Cadena Agroalimentaria Sostenible”.
- **Visión:** “Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a “El Jefe” (cliente) como faro”.