

TEMA 8. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. NATURALEZA Y ENFOQUES DE CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Introducción y concepto de objetivos

No faltan definiciones genéricas de los objetivos de una empresa u organización en general. Así, por ejemplo, un objetivo puede ser entendido como una «posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar» (Richards, 1978) o «como un resultado que se desea lograr» (Byars, 1984) o como «los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización» (Duncan, 1975; Glueck, 1980), «como una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos» (Ansoff, 1976), etc.

La especificación de las funciones que deben de cumplir los objetivos empresariales nos podría ayudar a dar una definición suficientemente general. Así, tradicionalmente, son:

- La de guiar, incitar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
- La de proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.

A las que hoy, hay acuerdo para añadir las de:

- Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, en busca de la implicación de éstos en la empresa;
- La de transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general, etc.) las intenciones de la empresa en busca de apoyos a través de una determinada de imagen.

La importancia de estas dos últimas funciones se recoge, por ejemplo, en el cada vez más utilizado “proyecto o plan de empresa”, que es un documento escrito que explicita la visión que tiene la empresa de su futuro y las grandes prioridades económico-sociales (Boyer y Equilbey, 1986) con el objeto de, por una parte, llamar a la participación a los miembros de la empresa, creando un sentimiento de pertenencia a la empresa y de identificación de éstos con los objetivos, alrededor de los cuales se estimulan los esfuerzos; y por otra parte, servir de mensaje de la empresa hacia el exterior, dando a conocer su misión y su compromiso con el entorno, y transmitiendo la imagen de la empresa.

Ahora bien, para cumplir con estas funciones, los objetivos deben reunir ciertas cualidades como es la claridad y especificidad, sin las cuales los miembros de la empresa no entenderán a dónde quiere ir la empresa y qué se espera de ellos, por lo que la función de guía como la de motivación se verían comprometidas; también cuestionaría esta última el realismo con el que se deben definir los objetivos, pues la fijación de objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras unos objetivos fáciles fallarían en su función de estímulo y movilización de los esfuerzos. Por fin, se suele requerir de los objetivos que, además de ser claros, específicos y realistas, sean medibles, para poder apreciar exactamente cuál es la brecha o *gap* a cubrir, la labor a realizar para cubrirlo y, evidentemente, para posibilitar la función de evolución y control.

Tras esta definición genérica de los objetivos pasemos a considerar los tres niveles que proponemos.

En primer lugar el «modelo» de comportamiento o «sistema de objetivos» parte de la definición de la *visión* y de la *misión* de la empresa. El primer concepto pretende vincular el término

a la función de liderazgo, es decir, a la «forma de ver o anticipar el futuro» o a la «forma de proyectar la empresa en dicho futuro o de definir una determinada filosofía de la empresa».

Algunos autores consideran que la misión puede entenderse, en parte, como visión de la empresa, si se plantea como filosofía, o, en parte, como un objetivo a largo plazo si se define bajo un enfoque pecuniario y operativo.

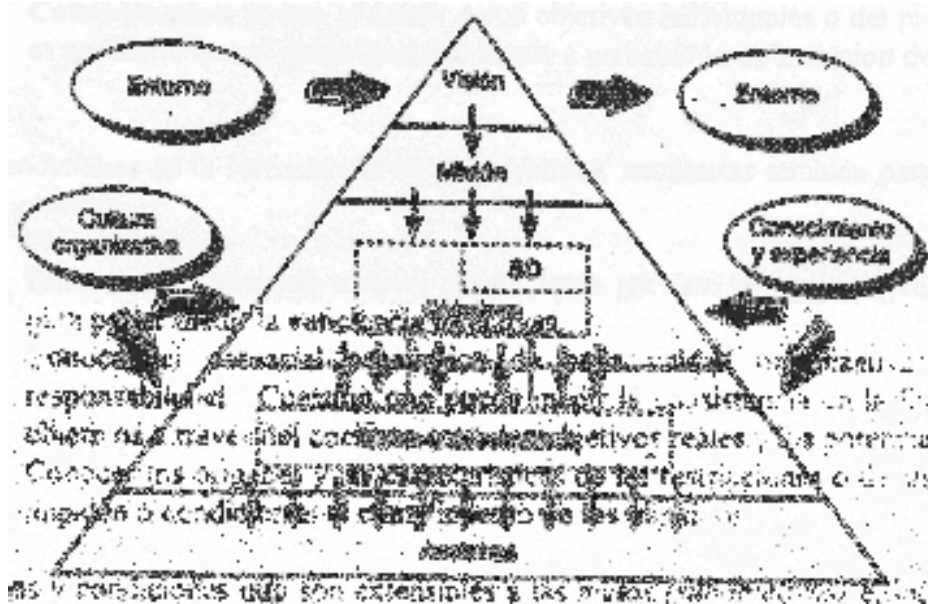


Figura 1. Visión, misión y objetivos de la empresa.

En concreto, la misión (también fin o *finalidad*) representa el comportamiento más trascendente de la empresa y se puede definir según dos enfoques. El primero, de tipo ideológico o general, se acerca al concepto de *visión*, en cuanto se refiere a la filosofía de la empresa, al establecimiento de una política general de conducta o de valores para los objetivos de la organización. El segundo de tipo concreto o particular expresa los objetivos referidos a los negocios de la empresa, es decir, a qué actividades se va a dedicar y con qué intensidad (campo de actividad). Para Collins y Porras la misión es la concreción o imagen tangible de la *visión*, y ésta es el «sentimiento y expectativa» del líder.

Los *objetivos* son, a su vez, la concreción en el tiempo, en el espacio y en la cuantía de lo pretendido por la misión. Son, en definitiva, las guías y propósitos del *sistema de dirección* para poder cumplir con sus misiones o fines. *Objetivos* que deben ser fijados según determinados criterios y, además, cumpliendo unas condiciones si se quieren alcanzar con éxito.

Estos criterios son: deseables, factibles, cuantificables, comprensibles, motivadores y consensuados.

- Deseables, porque deben ser expuestos por alguien como propósito o deseo; en caso contrario serán una rutina o una simple acción.
- Factibles, porque deben ser posibles de lograr, lo que no significa que sea sencillo conseguirlos.
- Cuantificables, ya que si no se estará hablando de otra cosa, sea *visión*, *misión*, *política*, etc. Cuantificación necesaria para el control y para una adecuada asignación de responsabilidades y de medida de la eficiencia directiva.

- Comprensibles, porque habrán de ser desempeñados, evaluados y controlados por diferentes personas, y porque así podrán cumplir sus propósitos.
- Motivadores, ya que una adecuada definición y valoración puede dar lugar a una satisfacción por llegar a ser realizados.
- Consensuados, ya que al existir otros objetivos individuales o del propio sistema es necesario que el grupo humano llegue a un acuerdo para evitar conflictos.

Las condiciones en la formulación de los *objetivos*, necesarias también para alcanzar el éxito, son las siguientes:

- Definir correctamente el nivel satisfactorio previsto de cada objetivo. Resulta básico para poder medir la eficiencia directiva.
- Conocer el potencial económico de cada unidad organizativa o área de responsabilidad. Cuestión que puede medir la consistencia en la fijación de los objetivos a través del cociente entre los objetivos reales y los potenciales.
- Conocer los orígenes y las características de las restricciones o de las causas que impiden o condicionan el cumplimiento de los objetivos.

Los criterios y condiciones de los objetivos son extensibles a las *metas (subobjetivos)* e, inclusive, a las *acciones*. Dichos criterios y condiciones representan la máxima concreción de los objetivos, tanto por ser normalmente a corto plazo como por su asignación específica a unidad o persona de la organización. Lo usual es que todo objetivo se desarrolle o se desagregue en metas o subobjetivos. Las acciones hacen referencia al conjunto de reglas, pautas, recomendaciones, procedimientos o políticas concretas que se definen para que la «base operativa» de la organización cumpla con lo pretendido.

Enfoques de clasificación de los objetivos

Se puede afirmar que no ha existido unanimidad entre los distintos autores a la hora de plantearse la cuestión de cuáles son los objetivos de la empresa; por ello, nos parece oportuno enumerar a continuación los más habituales, adoptando la propuesta de autores ya citados como Cuervo García (1979) y Bueno, Cruz y Durán (1992).

El proyecto de objetivos, sugerido por Cuervo García, parte de agrupar a aquéllos en dos grandes grupos agregados: objetivos económico-financieros y objetivos económico-sociales.

A) Los objetivos *Económico-financieros* incluyen los de:

- A-1. Rentabilidad.
- A-2. Crecimiento.
- A-3. Adaptación.

B) Como objetivos *Económico-sociales* destaca los relacionados con:

- B-1. Grupos de personas dentro de la empresa.
- B-2. Grupos ajenos a la misma pero afectados por sus actuaciones.
- B-3. Comunidad.

A continuación se explican los referidos objetivos.

A-1. Los objetivos de rentabilidad son los propios del hombre económico estudiado por la teoría clásica de la empresa quien, de acuerdo con ésta, intenta maximizar su beneficio o utilidad en términos absolutos. Cuando ese beneficio trata de ser alcanzado en términos relativos, es decir, con respecto a una determinada variable, surge la rentabilidad.

La rentabilidad se puede expresar como *rentabilidad económica*, la *rentabilidad financiera* y *valor añadido* de la empresa. La primera se determina mediante la relación entre el beneficio sin deducir los intereses por el uso de capitales ajenos y el activo; la rentabilidad financiera se cuantifica por el cociente entre el beneficio y los fondos propios o capital propio invertido y, finalmente, el valor añadido o aportación de la empresa al sistema económico-social, se presenta en relación con las ventas.

A-2. Los objetivos asociados al *crecimiento* de la empresa, en cuanto a su grado de consecución, son concretados en considerables cambios estructurales y en incrementos de tamaño o dimensión que hacen a la empresa diferente con respecto a situaciones precedentes. Estas circunstancias de incremento de la magnitud empresarial, van asociadas a una ampliación del poder de la empresa en los mercados como mecanismo que le asegure la obtención de futuros y mejores excedentes; ampliación que cabe suponer estrechamente vinculada a la posesión de ventajas competitivas frente a competidores actuales y potenciales.

El crecimiento se suele concretar: 1) en el incremento de la cifra de ventas de la empresa unido a unos productos y a unos mercados, a la vez que se condiciona la capacidad productiva de la misma; 2) en el desarrollo de la actividad de la empresa tanto en vertical (respecto a su sector económico) como en horizontal (actuación en nuevos sectores), dando origen a nuevos productos, nuevas explotaciones y nuevos mercados, y 3) en la absorción y participación para ejercitar el control de otras empresas.

Llegado este punto consideramos que los objetivos relativos al beneficio o rentabilidad y al crecimiento se encuentran estrechamente relacionados entre sí y con otro objetivo como es el de supervivencia. En efecto, el alcanzar un nivel mínimo o aceptable de rentabilidad supone que se están generando los fondos financieros necesarios para acometer las inversiones indispensables que permitirán, en un primer estadio, asegurar la permanencia de la empresa en el mercado (por ejemplo, mediante la renovación o sustitución de productos, y la incorporación de equipos productivos modernos), así como, en una segunda fase, contribuir a su expansión hacia otros mercados nacionales o extranjeros, relacionados o no con los actuales.

A-3. Los objetivos conectados con la *adaptabilidad* de la empresa en un entorno fundamentalmente dinámico se encuentran inseparablemente emparentados a los objetivos de crecimiento, puesto que, con la consecución de los primeros, la empresa reduce las posibilidades de verse afectada por cambios circunstanciales que puedan incidir negativamente, tanto en el ámbito interno como en el externo, en sus perspectivas de expansión.

El objetivo de adaptación se consigue mediante la estabilidad y la flexibilidad. La estabilidad depende de factores internos (coeficiente de variación de beneficios que, a su vez, depende de la variación de las ventas) y de factores externos. La flexibilidad, o grado de adaptación de la empresa a los cambios, se puede decomponer en:

a) *Flexibilidad de estructura*, medida por la relación del inmovilizado con respecto al activo total, por el porcentaje de inmovilizado financiado con fondos propios y por el endeudamiento o relación del capital ajeno al capital propio;

b) *Flexibilidad de gestión*, medida por el porcentaje que representa la producción contratada en el exterior, por el peso de los gastos fijos con relación a los totales y por la liquidez inmediata de la empresa.

B-1. Los objetivos relacionados con los grupos de personas que *conviven en la empresa* se subdividen, a su vez, en los referidos a:

- *Los trabajadores*, entre los que se incluyen objetivos de estabilidad en el empleo, formación profesional y promoción, condiciones de trabajo, remuneración e información y acción sindical.

- *La dirección*, cuyos objetivos se centran, entre otros, en su imagen pública, compensaciones financieras y compensaciones no monetarias.

- *Los accionistas*, a quienes les preocupan los temas de liquidez de sus acciones, ampliaciones de capital y tipos de emisión, mantenimiento de unas ganancias corrientes y una buena transparencia informativa.

B-2. Los objetivos de los *grupos externos a la empresa* pero afectados por ella se centran en los que hacen referencia a:

- *Los clientes*, a los cuales se vinculan los objetivos del servicio postventa y la información.

- *Los proveedores*, con quienes se fija el objetivo del cumplimiento de los compromisos contraídos.

- *Las entidades financieras* que necesitan de información amplia sobre la situación de la empresa como base de las relaciones mantenidas con ellas.

B-3. Tanto la *comunidad* local como la nacional tienen su parcela de exigencias y condicionantes en la fijación de los objetivos de la empresa. Desde esta perspectiva, la empresa podría fijarse dos grupos de objetivos: en primer lugar, los objetivos de interés socioeconómico y, en segundo lugar, los objetivos relativos a la independencia económica nacional. Dentro de los primeros se incluyen formación, aportación de bienes públicos, tales como educación, sanidad, equipamiento social, medio ambiente o entorno y aspectos relacionados con la actividad de empleo (creación de puestos de trabajo, eliminación del desempleo en una zona) o con la riqueza de una determinada región (industrialización, reconversión ante situaciones críticas, incrementos de la renta media por habitante). Como objetivos de independencia económica nacional son destacados: la creación de actividades que permitan reducir las importaciones y equilibrar la balanza de pagos o que den lugar a productos exportables y competitivos en los mercados exteriores; la realización de programas de independencia en el aprovisionamiento de productos considerados como básicos, así como el desarrollo de un potencial de autonomía en la defensa nacional.

La creación de valor como objetivo

La maximización del beneficio es el objetivo que tradicionalmente se ha considerado como principal de cualquier empresa. Frente a este planteamiento simplista Cuervo García (1979) ha resumido algunos de los aspectos que justifican la crítica tal enfoque:

- Resulta impreciso y relativo hablar de "beneficio", el beneficio es diferente para cada persona, cada decisión y situación. ¿Beneficio absoluto?, ¿en relación con los activos de la empresa?, ¿en qué horizonte temporal?
- Aún más difícil y relativo es hablar de "maximización", ¿cómo saber a cuánto asciende el máximo?, más bien habría que hablar de niveles satisfactorios que se verán influidos, no sólo por la óptima actuación de la empresa sino por las actuaciones de la competencia.
- El hecho de que propietario y directivo se vayan distanciando conduce también a una diversidad de funciones de utilidad con objetivos distintos y contrapuestos.

Frecuentemente se mide la gestión de una empresa en función del *beneficio* anual, considerado éste como la cifra numérica fría obtenida de su cuenta contable de resultados:

$$\boxed{\text{BENEFICIO ANUAL} = \text{INGRESOS DEL PERÍODO} - \text{GASTOS DEL PERÍODO}}$$

Obviamente, la cuenta de resultados del año se convierte en la obsesión del directivo que se ve obligado a pensar sólo en el corto plazo buscando la materialización del máximo de ingresos e incurriendo en el mínimo de costes con el horizonte de un único ejercicio económico. Esto ocurre en todo tipo de empresas, desde grandes empresas que cotizan en bolsa (que han de comunicar públicamente sus beneficios o pérdidas, lo que influye directamente en la cotización de las acciones) hasta las más pequeñas, donde el gerente siente la presión de un propietario muy próximo que también revisa anualmente su resultado.

Un enfoque más moderno, pero que deriva del citado concepto de *maximización del beneficio* es el objetivo de *creación de valor*. Este objetivo es más sutil, se trata de conseguir que se incremente la expectativa de rendimiento futuro de los activos de la empresa. Es decir, se trata de considerar los flujos de la empresa desde el presente hasta el infinito en el tiempo, con lo que nos resguardamos de la subjetividad de las políticas contables y de la visión miope del corto plazo.

El objetivo de creación de valor frecuentemente choca con el de *crecimiento*, pues éste no aporta necesariamente valor, salvo que las nuevas inversiones (necesarias para el crecimiento) sólo generen un rendimiento es superior al coste promedio ponderado del capital.

Las actividades y acontecimientos que crean valor son todas aquellas que en el futuro van a proporcionar ingresos o se considera que pueden proporcionarlos. Así, un accionista que se plantee la posibilidad de invertir en una empresa no debiera basar su decisión en el historial de beneficios de la misma sino en el *potencial de crear beneficio*. Esto debería tenerlo en cuenta todo directivo al fijar sus objetivos y prioridades: pensar en un horizonte más largo plazo y no descartar actividades de futuro por el mero hecho de que su resultado no quede plasmado en la cuenta de resultados del ejercicio presente.

2. NECESIDAD DE UNA ACTITUD ESTRATÉGICA Y CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Aunque hablar de estrategia parece algo tremendamente moderno y de última moda, lo cierto es que arranca de un término muy antiguo, en concreto, etimológicamente el origen del vocablo se sitúa en el griego clásico, en la palabra *strategos* cuyo significado es el arte de la guerra. El sentido del término no ha variado demasiado al ser trasladado, en nuestros años sesenta, al mundo de la empresa. Hoy la estrategia se identifica con la actitud directiva que se anticipa al cambio, que pretende detectar rápidamente las variaciones del entorno dando respuestas rápidas y flexibles a los retos de forma que

se consiga el éxito (la victoria ante un enemigo muy difuminado pero cuya presencia se percibe en las distintas fuerzas competitivas).

El pensamiento estratégico comienza a estar de moda en el mundo de los negocios a partir de los años 60, los escritos de Ansoff, Porter, Drucker y otros muchos encontraron un terreno abonado en los directivos de empresa y estudiosos sobre los cambios en el entorno que van percibiendo como cada vez más dinámico y complejo. Se plantea la necesidad de una actitud preactiva (se concentra en pronosticar el futuro y prepararse para él) o incluso interactiva (considerando que se puede influir en el futuro).

Resulta conveniente matizar y separar los distintos planos de lo estratégico, es decir, lo que es estrategia, planificación estratégica y dirección estratégica. Aunque no existe unanimidad en el deslinde de los términos. Entre las numerosas aportaciones de los estudiosos de la materia podemos decir que:

- La estrategia es el modelo donde se plasman las misiones, objetivos o metas en sus grandes líneas a cumplir mediante la táctica.
- La planificación estratégica sería la búsqueda y trazado del camino para conseguir llegar a esas metas (después entraremos en mayor profundidad).
- Y finalmente, la dirección estratégica incide en la puesta en práctica de las acciones y el control de las mismas.

Porter (1996:23) señala que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Este autor se encuentra entre los que más han contribuido a la visión actual del problema estratégico. Su definición de las cinco fuerzas competitivas a considerar en el estudio de cualquier sector industrial es muy utilizado en casi todo análisis estratégico que se realice (Fig. 2).

Para el profesor Cuervo (1995:52) las principales características de la dirección estratégica son:

- a) La incertidumbre acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
- b) La complejidad derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- c) Los conflictos organizativos entre los que toman decisiones y los afectados.

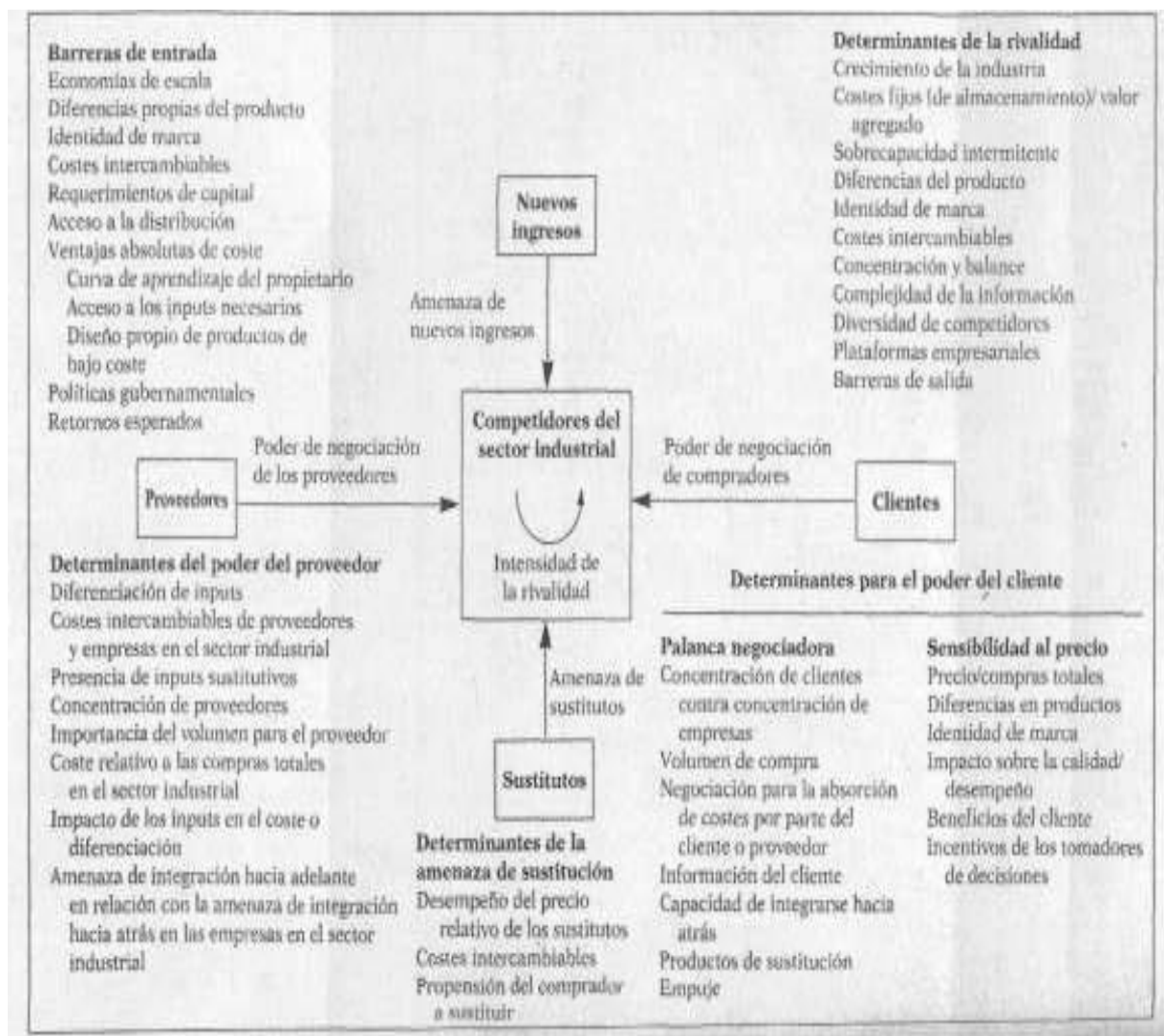


Figura 2. Elementos de la estructura del sector industrial (porter, 1987;24)

Para Navas y Guerras (1996: 21) el concepto Dirección Estratégica está compuesto del Análisis Estratégico, la Formulación de Estrategias, la Implantación y el Control Estratégico.

Mintzberg (1991: 14), afirma que la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Tiene dos características: se elabora antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollará de manera consciente y con un propósito determinado.

Según Díez de Castro (1996: 169) la estrategia se centra en la adaptación a largo plazo de una empresa a su entorno. Si bien las tareas de un directivo se centran en mantener la empresa en funcionamiento resolviendo los problemas cotidianos; debe también de dar respuesta satisfactoria a los desafíos competitivos del entorno de forma que se mantenga una actuación sobresaliente de manera indefinida. Esta labor es la que requiere una planificación estratégica.

3. CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROCESOS DE FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

Navas y Guerras (1998: 580) definen la Planificación Estratégica (PE) como proceso de formalización de la Dirección Estratégica de la empresa, es decir, la plasmación en planes de todos los supuestos y decisiones que se integran en el proceso de Dirección Estratégica, por lo tanto es la principal herramienta de la dirección empresarial para concebir un futuro deseable para la empresa y diseñar los medios y alternativas adecuadas para llegar hasta él.

La Planificación Estratégica integra tres planos (Fig. 3), la estrategia corporativa que define la misión, la delimitación del campo de actividad, su cartera de negocios a través decisiones de expansión, diversificación, integración vertical, etc.; la estrategia de negocio que persigue el posicionamiento de cada unidad de negocio que permitan conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y, finalmente la estrategia funcional, relacionada con cada área operativa de la empresa y fuente de las ventajas competitivas.

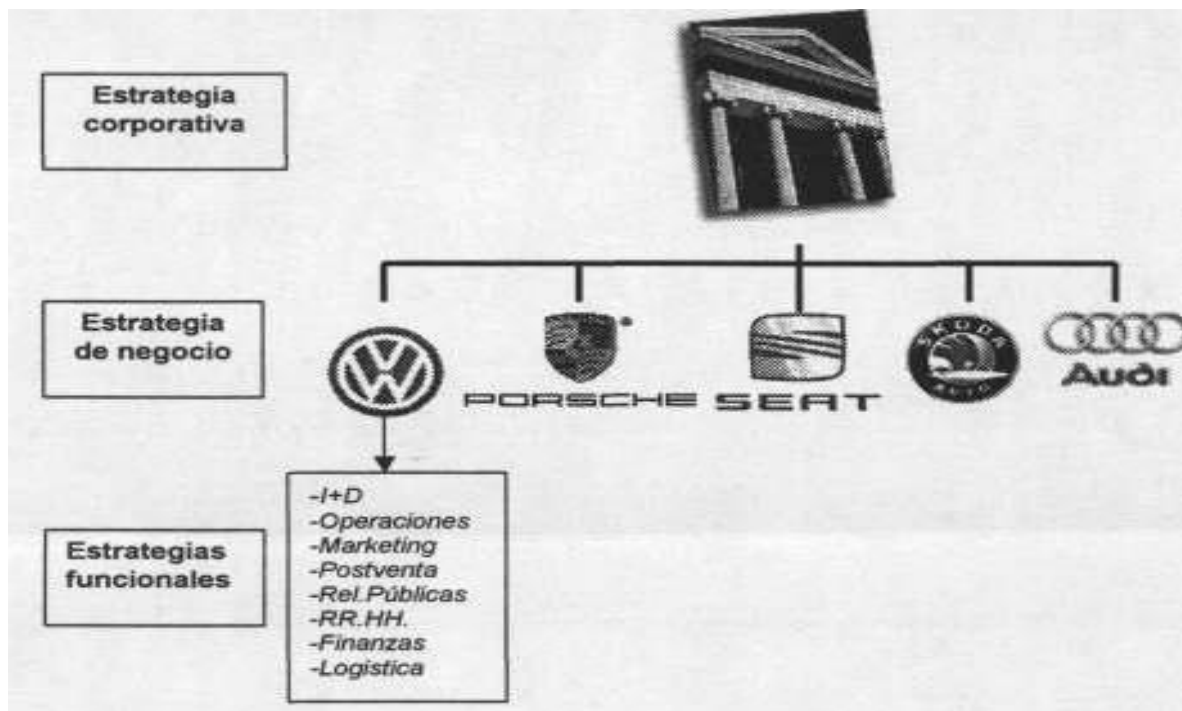


Figura 3. Planos de la Planificación estratégica

En resumen, las características de la Planificación Estratégica son las siguientes:

- Hace referencia a cuestiones fundamentales, ¿en qué negocio estamos o queremos estar?, ¿con qué intensidad y/o dimensión queremos dedicarnos al negocio?, ¿qué posición tenemos en nuestro negocio y cuál queremos ocupar?. El horizonte temporal es el largo plazo. A diferencia de la planificación táctica, la PE abarca el mayor horizonte que se plantea la empresa (temporalmente el plazo será muy variable, así una empresa hidroeléctrica se puede plantear sobre décadas, en cambio, una empresa juguetera su PE puede enfocarse sólo a unos meses.

- Abarca el análisis y potenciación de las ventajas competitivas de la empresa, ataca las debilidades de la empresa, busca oportunidades por explotar y pretende defender a la empresa de las amenazas reales o potenciales del entorno.
- Finalmente la Planificación Estratégica suele plasmarse en un documento estructurado y razonado que afecta de forma congruente todas las áreas y funciones de la empresa.

Ventajas y limitaciones de la Planificación Estratégica

Las ventajas y limitaciones de la Planificación Estratégica han sido resumidas por Navas y Guerras (1998: 582-583) y otros autores (Mintzberg, 1994; Castelló, 1996: 227-229; Hax y Majluf, 1997:59-60; Jarillo, 1992:188-190). En cuanto a las ventajas:

- Unifica la orientación de la empresa, a través del procedimiento formal y sistemático que significa la planificación.
- La segmentación de la empresa mejora notablemente, mediante la unificación de niveles estratégicos y la centralización de decisiones que crean valor para el conjunto de la empresa a la vez que se considera la descentralización a nivel de negocios.
- Introduce disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa y obliga a una reflexión lógica de la orientación estratégica de los distintos negocios impulsando a los directivos a actuar con pensamiento creativo.
- Durante el proceso de generación obliga a los directivos a pensar, reflexionar, comprender y negociar entre ellos los principales problemas que les afectan, lo que es vital para la empresa.

En cuanto a las limitaciones de la PE, que han reducido en ocasiones la efectividad del proceso se han de mencionar:

- La excesiva burocratización que puede implicar el proceso de planificación, por el sometimiento a normas preestablecidas, que no tiene en cuenta el proceso informal de cambio y aprendizaje de los propios directivos.
- La dificultad de hacer predicciones sobre el entorno, sus discontinuidades y turbulencias y el comportamiento de los competidores que pueden alterar el escenario previsto sin que la empresa tenga capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas.
- La separación entre planificadores y quienes ejecutan la estrategia, olvidando que el análisis ha de concebirse en el contexto de la acción. La existencia de un departamento de planificación al margen de la línea jerárquica de toma de decisiones puede provocar un alejamiento de la realidad o una falta de asunción por parte de los decisores de las propuestas en las que no han participado.
- El diseño de grandes propuestas incorporadas en los planes estratégicos puede chocar con el proceso lógico que busca la mejora continua de la acción cotidiana. Ello exige un sistema de revisión continuada de los planes, incorporando las mejoras y cambios que la empresa va sufriendo.

Jarillo (1992: 188-190) habla de un ocaso de la planificación estratégica, afirma que los problemas de la planificación estratégica no nos deben llevar a prescindir de ella, en cambio se ha de enfocar adecuadamente, la experiencia muestra que cuando la planificación está en manos de los directivos de línea se obtienen buenos resultados, por el contrario delegarla en departamentos de apoyo no hace sino robarle su contenido fundamental.

Proceso de formulación de planes estratégicos

La PE supone pasar de los objetivos o misiones estratégicas a la concreción en un documento que se deriva de un proceso de análisis y reflexión, el llamado Plan Estratégico.

La Planificación se puede dividir en 4 fases, Análisis, Definición del problema, Elaboración e Implantación. En la figura siguiente se muestra el proceso de elaboración de un plan estratégico para una empresa fabricante de automóviles.

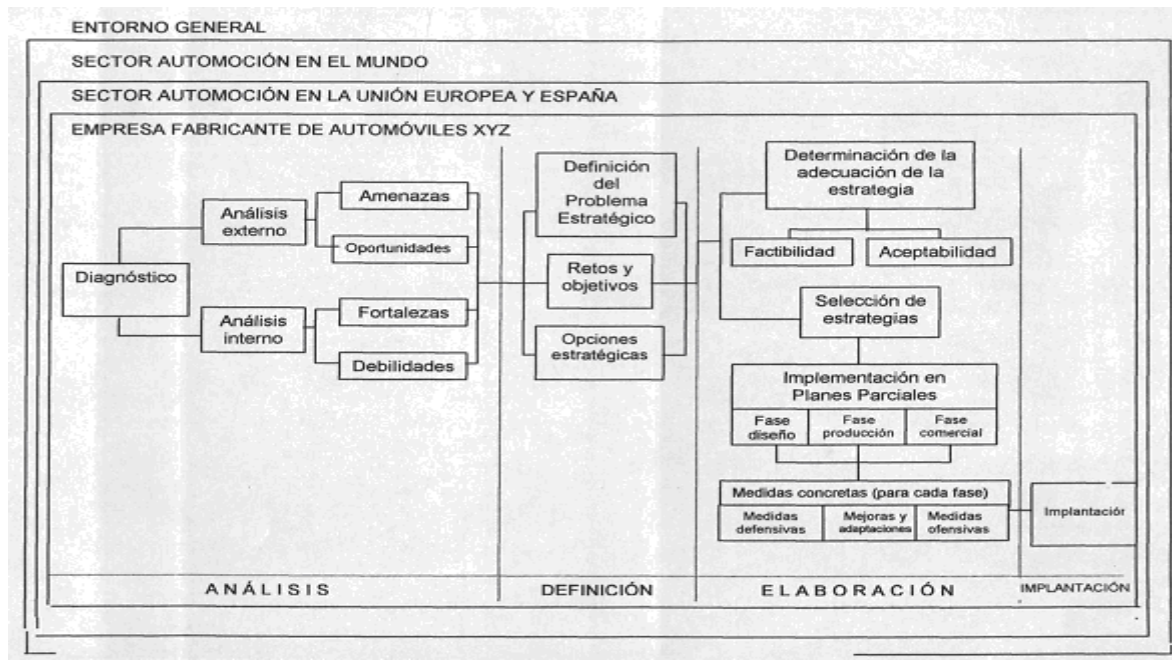


Figura 4. Estructura y fases de elaboración del Plan Estratégico de un fabricante de automóviles.

El análisis empieza con el estudio del entorno genérico y del entorno específico siendo fundamental detectar las amenazas (por ejemplo las derivadas de las actuaciones de otros fabricantes competidores) y las oportunidades (por ejemplo parcelas del mercado insatisfechas).

A continuación se realiza un análisis interno de la propia empresa para determinar con qué recursos se cuenta, qué capacidades se poseen y cuál es la posición de la empresa frente la competencia.

La segunda fase, pretende la definición del problema estratégico, se trata de profundizar en los aspectos claves de la actividad, relacionar los factores de análisis con problemas concretos y explicitar los retos y objetivos. Una forma muy utilizada de integrar de forma estructurada los anteriores análisis y el problema estratégico es la denominada matriz DAFO (o TOWS en inglés).

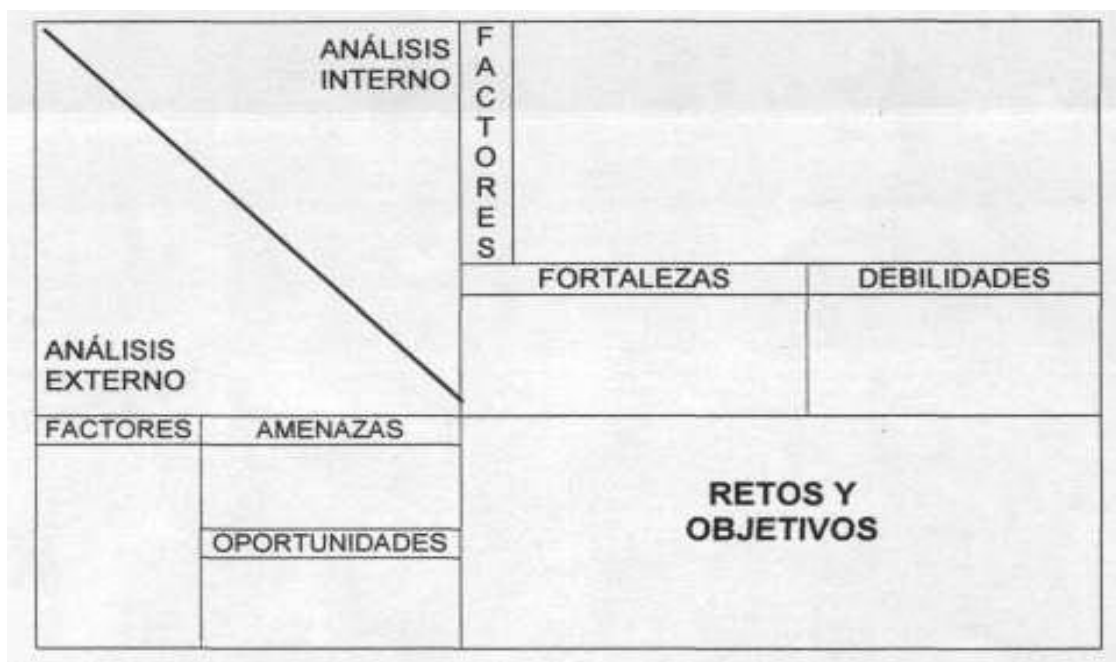


Figura 5. Estructura de la matriz DAFO

La fase de análisis termina con la definición de posibles alternativas de actuación u opciones estratégicas.

La tercera etapa de la PE es la denominada fase de elaboración donde se analizará la viabilidad de las diferentes opciones de actuación. Es importante dedicar atención a la viabilidad de las distintas alternativas así como la fijación de criterios de aceptabilidad, lo que permitirá decidir cuáles son las estrategias más apropiadas y el desarrollo de las mismas dividiendo en planes parciales la ejecución de las estrategias, de forma que cada departamento o división de la empresa disponga de una serie de medidas o actuaciones concretas a revisar. En esta fase resulta conveniente fijar un calendario y unos dispositivos de control de forma que se pueda realizar un seguimiento cuando el PE comience a aplicarse.

La Implantación o ejecución es finalmente la puesta en práctica de lo planificado. Se ha de acompañar de un control estratégico que retroalimenta el proceso y será el punto de partida para la revisión de los planes cuando su cumplimiento o las circunstancias lo exijan.

Tipos de planificación

La planificación sigue el esquema recién expuesto, sin importar el lugar, el momento o el destinatario de la misma. Se pueden apreciar variaciones, no en el proceso, sino en la orientación del mismo. Una tipología ampliamente difundida es la de Ackoff (1990, págs. 72-87), que fundamenta su clasificación en la orientación temporal que presenta la planificación. Otras posibles clasificaciones serán según horizonte temporal y según ámbito.

CLASIFICACIÓN DE ACKOFF.- incorpora cuatro formas principales de planificación reactiva, inactiva, preactiva e interactiva.

- *Planificación reactiva*. La intención del planificador reactivo es recuperar una situación anterior. Su metodología busca descubrir la causa perturbadora y tratar de eliminarla. La planificación es autocrática y premia el valor de la historia y la experiencia.
- *Planificación inactiva*. Actuar para que todo siga igual. Evitar que se produzcan cambios. Cuando se produzcan crisis que pongan en peligro la estabilidad, la energía se dirige a eliminar la amenaza y no la causa. La recopilación exagerada de información o el abuso de comités son medios de su predilección.
- *Planificación preactiva*. La planificación en una organización preactiva se concentra en pronosticar el futuro y prepararse para él aprovechando las oportunidades y eliminando las amenazas.
- *Planificación interactiva*. Parte de que el futuro es controlable. Los interactivistas creen que el futuro es afectado por lo que una empresa y los demás hacen. La planificación abarcará así el diseño de un futuro deseable y de los métodos que nos permitirán llegar a él.

Estas cuatro propuestas no suelen encontrarse en forma pura, sino que en cualquier empresa se hallarán mezclas y actitudes «impuras». Sí habrá una predominancia de uno de estos tipos, que es ajustable y modificable. La manera de enfrentar la participación en el proceso de planificación está directamente relacionada con la propuesta temporal que contiene.

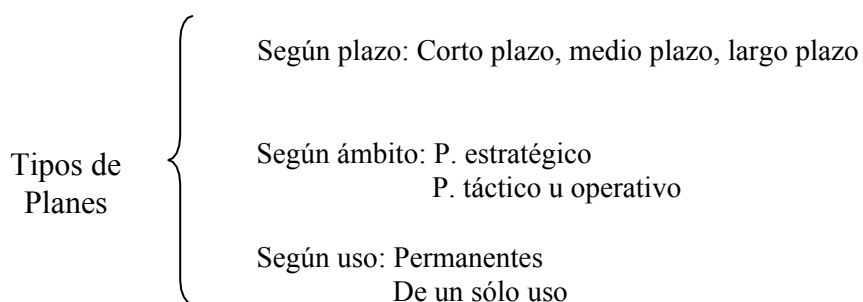
CLASIFICACIÓN SEGÚN PLAZO Y ÁMBITO. Existen formas muy diversas de clasificar los planes. Podíamos así catalogar a los planes en función de su extensión temporal (corto, medio, y largo plazo), de su ámbito de aplicación (generales o funcionales); o por sus características (complejidad, coste, formalización); entre otras posibilidades. Nosotros vamos a utilizar una clasificación más general que trate de abarcar a todas ellas.

Ha quedado recogida ampliamente en el presente apartado la idea de que es preciso instrumentalizar nuestras aspiraciones o deseos para que podamos hablar con propiedad de planificación. En este sentido, podemos hablar de una red organizacional de planes, articulada e integrada, en la que coexistirán planes de muy distinto alcance.

Los planes pueden ser de dos tipos: estratégicos y operativos.

Planes estratégicos son los que establecen los grandes objetivos y líneas de acción de la organización. Por su propia definición, el plan estratégico será necesariamente ambiguo, vago, extenso y a plazo no inmediato.

Planes tácticos u operativos son todos aquellos encargados de instrumentalizar los planes estratégicos. Para que el plan estratégico tenga utilidad debe ser «bajado a nivel de suelo», mediante planes de menor alcance y extensión. Los planes tácticos se encargan de hacer específicas las responsabilidades individuales y de grupo en el cumplimiento de los planes genéricos y en el logro de las principales metas organizacionales. También pueden desarrollarse con una función de apoyo o sostenimiento para las labores cotidianas. Los planes tácticos pueden ser permanentes o de un solo uso.



Los planes permanentes son aquellos que se utilizan para afrontar situaciones repetitivas. En la categoría de planes permanentes encontramos tres formas principales: políticas, procedimientos y reglas:

Política es un enunciado genérico que guía la toma de decisiones. La política, en tanto guía, define una zona de actuación, por lo que limita el área en que se puede adoptar una decisión. La política, en tanto genérica, permite su interpretación. Consecuentemente, las personas, al aplicarlas, ejercerán algún grado de discrecionalidad.

Veamos algunos ejemplos. Una política de personal: «Cuando se produzcan vacantes en la organización, se cubrirán *preferentemente* con empleados propios».

Una política financiera: «No endeudarse más que cuando sea *imprescindible* o nos ofrezcan condiciones muy ventajosas».

Procedimiento es un conjunto de pasos sucesivos a seguir al realizar una actividad concreta. El procedimiento deja escaso margen de discrecionalidad a la persona que ha de aplicarlo. Tareas especialmente indicadas para establecer procedimientos son: la tramitación de todo tipo de pedidos, la selección de personal o autorizaciones de gastos.

Regla es un enunciado específico de algo que debe o no debe hacerse en una situación dada. Ejemplos de reglas serían los siguientes enunciados: «No fumar en esta área», «Trabaje siempre con casco», «No se permite el paso a personal ajeno a este servicio» «Antes de abonar un cheque de viaje, verifíquelo» «Nunca desconecte este terminal»,

Una regla no permite interpretarla. Dice de forma imperativa la manera de actuar cuando se dé una determinada circunstancia.

Los planes permanentes tienen unas notables ventajas:

- Nos dan una referencia para manejar tipos específicos de situaciones.
- Ahorran tiempo, al estar ya predicho el comportamiento.
- Aseguran una consistencia al tratar situaciones parecidas, independientemente de la persona que los aplique.
- Son medidas de control en el empleo de los recursos.

Los planes de un solo uso son aquellos que se crean con una finalidad y para un tiempo específico, tras lo cual se modifican o desaparecen. Planes de un solo uso son los *programas* y los *presupuestos*.

Programa es un plan que contiene especificaciones de tiempo, lugares, y recursos para la realización de tareas concretas. Pocos conceptos hay tan difíciles de definir como el de programa. La variación de significados y contenidos es tan grande entre los autores que los problemas de comprensión se agudizan, con la consiguiente dificultad añadida para una transmisión de conocimientos a los estudiantes.

La definición proporcionada en la clave nos permite destacar las notas caracterizadoras de todo programa, sin importar la amplitud del mismo. Un programa debe establecer fechas límites para hacer trabajos, que se convierten así en momentos de control de la ejecución del programa, También debe contener las autorizaciones para que personas, materias y dinero vayan a los lugares necesarios para la realización de esas tareas.

Un programa puede ser tan amplio como el que intente eliminar el analfabetismo en un país no desarrollado; y tan reducido como el que pretenda mejorar las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo en una pequeña empresa. Los programas pueden incluir otros planes permanentes y presupuestos.

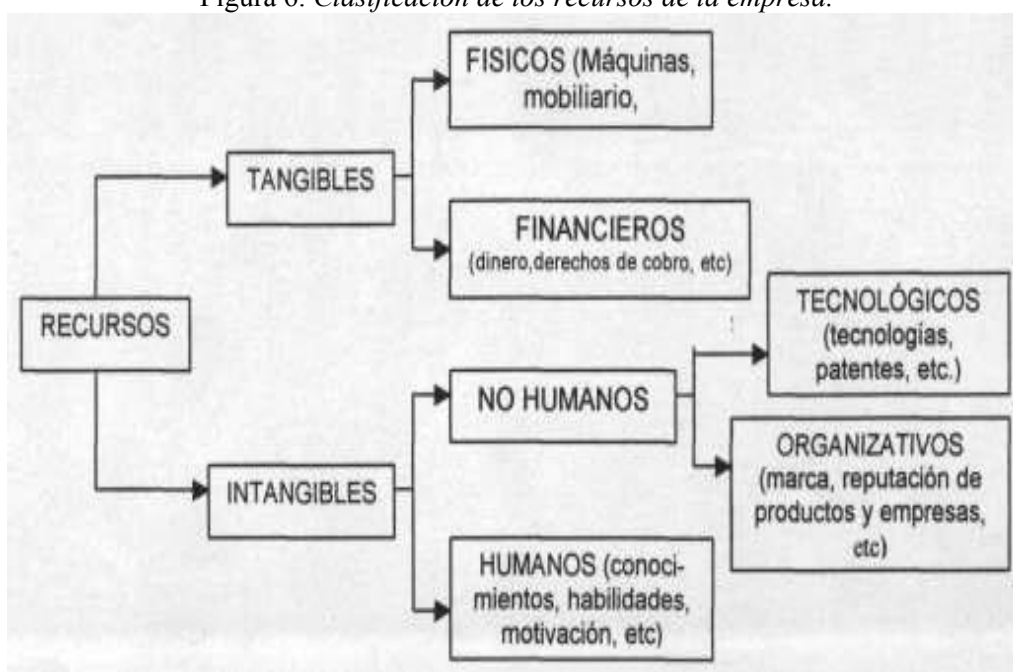
Presupuesto es todo plan expresado en términos numéricos. Los presupuestos se suelen asociar a expresiones monetarias de asignaciones de recursos para períodos de tiempo. Los presupuestos pueden estar referidos también en unidades de tiempo, espacio, material y producto; índices o porcentajes. Lo que convierte a un plan en presupuesto es que esté cifrado (que esté expresado numéricamente).

4. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS INTERNO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Tras ese comienzo del análisis, donde se identifican las reglas de juego del sector, para conocer las características de cada empresa, o grupo de empresas concreto, se hace necesario profundizar en el análisis interno de sus recursos y capacidades.

Los recursos de una empresa son el conjunto de factores o activos de los que se dispone para llevar a cabo la estrategia competitiva (Navas y Guerras, 1998). La identificación de los mismos no es tan obvio como puede parecer a primera vista. Su muy variada naturaleza complica la realización de su inventario, imprescindible para la formulación de la estrategia. En la siguiente figura se resumen los principales recursos de la empresa.

Figura 6. Clasificación de los recursos de la empresa.



Fuente: Navas y Guerras (1998:183)

Los recursos pueden ser tangibles de tipo físico (como las máquinas e instalaciones de la empresa o financieros (dinero, derechos de cobro, acciones y bonos, ect. poseídos por la empresa).

Existen también recursos intangibles de tipo no humano como patentes tecnológicas, marcas, el fondo de comercio o reputación de la empresa, etc. Dentro de los intangibles existen recursos ligados al equipo humano como conocimientos, habilidades, etc. que pueden perderse si abandonan la empresa determinadas personas clave.

Por su parte, las capacidades son las habilidades o competencias organizativas que le permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. En general, las capacidades están ligadas al capital humano; con frecuencia se habla de ellas con el nombre anglosajón de know how, se trata de activos intangibles, que no encontraremos nunca en un balance contable pero que resultan tan necesarias para la actividad empresarial como los bienes del activo.

Existe una clasificación de capacidades, debida a Hall (1993), que distingue entre capacidades funcionales y culturales. Las primeras son aquéllas destinadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos (fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad, etc.). En cambio, las capacidades culturales se vinculan más a la actitud y valores de las personas (como puede ser la capacidad de gestionar cambios organizativos, para innovar, para trabajar en equipo, etc.).

A la hora de evaluar hasta qué punto son valiosos los recursos y capacidades, hay que atender a una serie de características que nos permitirán valorar en su justa medida cada uno de los recursos. En concreto, siguiendo a Grant (1996), Navas y Guerras (1998) y otros, tales características a considerar son:

- *Escasez*.- para que un recurso sea valioso ha de ser escaso, es decir que no esté a disposición de todos los competidores.
- *Relevancia*.- la relevancia de un recurso hace referencia a su utilidad para competir en el conjunto de su sector industrial, debe ser un factor clave para el éxito.
- *Durabilidad*.- hace referencia al mantenimiento en el tiempo de la ventaja competitiva derivada de la posesión de los recursos o capacidades.
- *Transferibilidad*.- la habilidad de la empresa para sostener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo depende de la velocidad de sus rivales para adquirir los mismos recursos y capacidades necesarios para imitar el éxito de la misma.
- *Imitabilidad*.- aparte de la posibilidad de adquisición en el mercado de algunos recursos y capacidades o a su desarrollo en el seno de las empresas competidoras, en algunos casos pueden existir barreras a la imitación (ej. productos o procesos patentados) o un tiempo de adelanto que juega a favor de la empresa poseedora de la ventaja competitiva.
- *Sustituibilidad*.- cuando las empresas competidoras no pueden comprar en el mercado los recursos y capacidades, o tampoco imitarlos, una tercera vía puede ser la buscar recursos y capacidades alternativos que produzcan resultados similares.
- *Complementariedad*.- a veces los recursos y capacidades no tienen valor por sí mismos de forma separada, en cambio es necesario que colaboren entre sí para desarrollar con éxito determinadas actividades productivas.

- *Apropiabilidad.*- cuando se realiza un inventario de los recursos de la empresa, un problema inmediato es conocer si la empresa puede apropiarse de las rentas generadas por tales recursos. Así, en los recursos tangibles (activos financieros y físicos), la propiedad es fácilmente identificable. En cambio, la propiedad de los recursos intangibles puede estar en manos de terceros (ej. las habilidades y cualificación de los empleados les pertenecen y se pueden perder si abandonan la empresa).

Precisamente un concepto recientemente acuñado y relacionado con los recursos y capacidades es el denominado CAPITAL INTELECTUAL de la empresa compuesto de capital humano y capital estructural, el primero es la combinación de conocimientos, habilidades y capacidades de cada empleado, a los que se añaden su cultura y filosofía. Como afirman diversos autores la empresa NO puede ser propietaria del capital humano.

En cuanto al capital estructural está formado por los equipos, programas, bases de datos, estructura organizativa, patentes, marcas de fábrica y todo aquello que sostiene la capacidad de producción de los empleados. También incorpora las relaciones con los clientes. A diferencia del capital humano SI puede ser propiedad de la empresa.

Edvinson y Malone (1997) incorporan la necesidad de registrar un nuevo balance que tenga los siguientes contenidos:

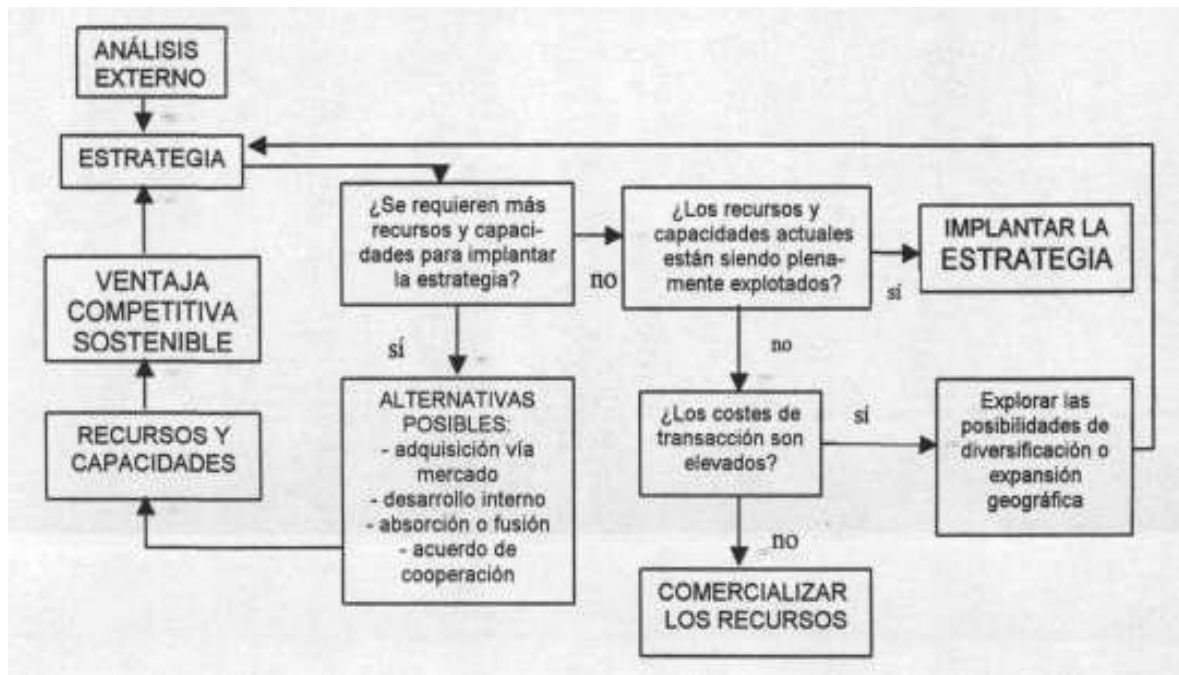
- Capital de conocimientos
- Activos no financieros
- Activos inmateriales
- Activos invisibles
- Medios para alcanzar la meta.

Una vez profundizado en la metodología del análisis externo e interno resulta conveniente profundizar en las implicaciones estratégicas que se derivan del análisis. En este sentido Grant (1996: 57) agrupa tres aspectos clave:

- formular y elegir una estrategia acorde con los principales recursos y capacidades que posee la empresa, indudablemente la estrategia ha de fundamentarse en los recursos y capacidades más valiosos de las empresas;
- asegurar que los recursos y capacidades de la empresa se emplean completamente y que están siendo plenamente explotados, hay también que revisar las posibilidades alternativas de los recursos y capacidades excedentarios;
- construir la base futura de recursos y capacidades cubriendo las características actuales, mejorando el valor de los existentes e invirtiendo en el desarrollo de nuevos recursos que puedan ser valiosos para mejorar la competitividad de la empresa y plantear nuevas estrategias. En el futuro, el avance de los competidores hará necesario nuevas ventajas competitivas para el éxito y la supervivencia de las empresas.

La figura siguiente muestra un modelo que parte, cómo no, del análisis externo y recoge estos tres aspectos claves.

Figura 7. Modelo para el análisis estratégico basado en los recursos y capacidades.



Fuente: Navas y Guerras (1998) y Ventura (1994).

Cualquier empresa a partir del análisis externo, de la misión planteada y de su análisis de recursos y capacidades disponibles debe definir si éstos son suficientes para implantar la estrategia definida. En algunos casos será necesario adquirir más recursos y/o capacidades, en otros casos puede resultar que se encuentran subempleados por lo que se procederá de manera contraria, comercializando los recursos ociosos o intensificando su uso.

Para el análisis interno se realizan diferentes análisis:

- Análisis financiero y de rentabilidad del negocio (utilizando ratios, evoluciones de magnitudes y de estructura de costes...). Análisis funcional
- Análisis de la cartera de productos.
- Análisis del perfil estratégico (especialmente utilizado para comparaciones cualitativas)
- Análisis de la cadena de valor.

Análisis funcional

El análisis funcional es un paso inevitable en el análisis interno. Según el tipo de empresa existirá un número mayor o menor de áreas funcionales a analizar, además, el número de variables variará de acuerdo con la naturaleza de cada organización. A modo de ejemplo Menguzzato y Renau (1995) consideran como variables clave:

- Del *Área comercial*: la cuota de mercado, las características del producto, la imagen de marca, la fuerza de ventas, red de distribución, publicidad y

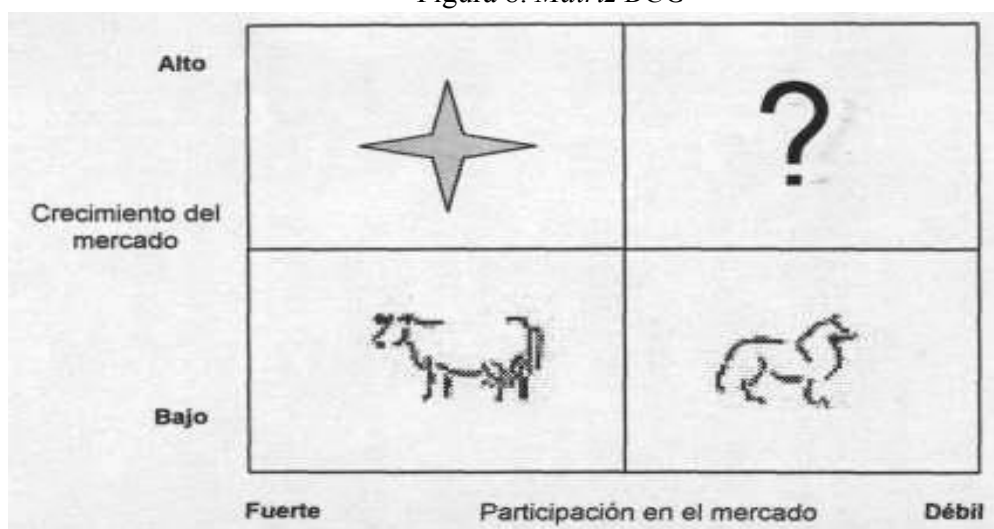
promoción.

- Del *Área de producción*: la estructura de costes, control de calidad, características del proceso de producción, nivel de productividad y situación de los bienes de equipo.
- Del *Área financiera*: la estructura financiera, coste de capital, rentabilidad de las inversiones, solvencia financiera y costes financieros.
- Del *Área tecnológica*: la tecnología disponible, el esfuerzo en I+D y la capacidad de asimilación de la tecnología adquirida.
- Del *Área de Recursos Humanos*: el sistema de incentivos, el clima social (conflictividad, absentismo, etc.), nivel de formación y nivel de participación.
- Del *Área de dirección y organización*: el estilo de dirección, la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control, los sistemas de información y decisión y la cultura empresarial.

Matrices de gestión de cartera

Las matrices de gestión de cartera persiguen orientar la decisión estratégica mediante una sistemática de análisis y evaluación. La denominada BCG (creada por el Boston Consulting Group) es bidimensional, siendo las variables participación de la empresa en el mercado y el crecimiento del mercado (establece 4 categorías de productos *Estrella*, *Dilema*, *Vaca* y *Perro*). De esta matriz existen algunas variantes que añaden otras categorías.

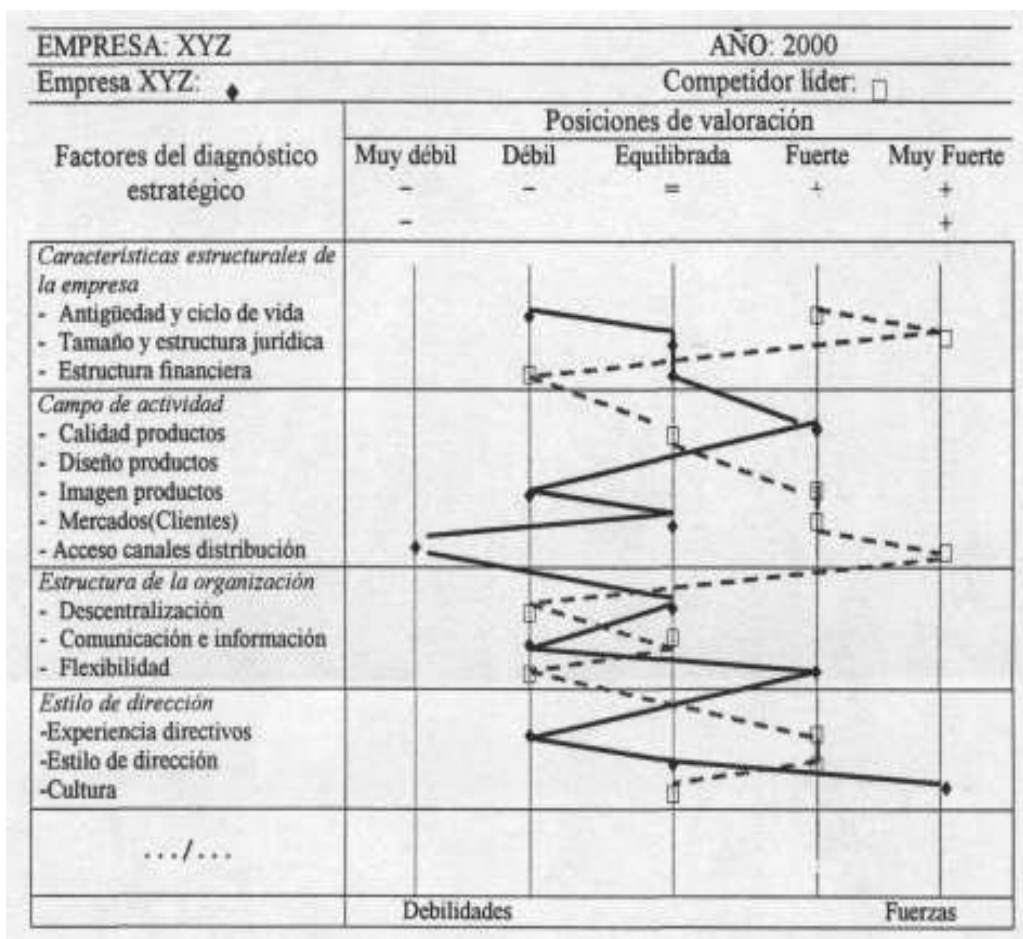
Figura 8. Matriz BCG



Análisis del Perfil Estratégico

Otra técnica utilizada habitualmente es el análisis del perfil estratégico que selecciona un conjunto de variables críticas y compara la posición de la empresa con la media o el líder del sector.

Figura 9. Perfil estratégico

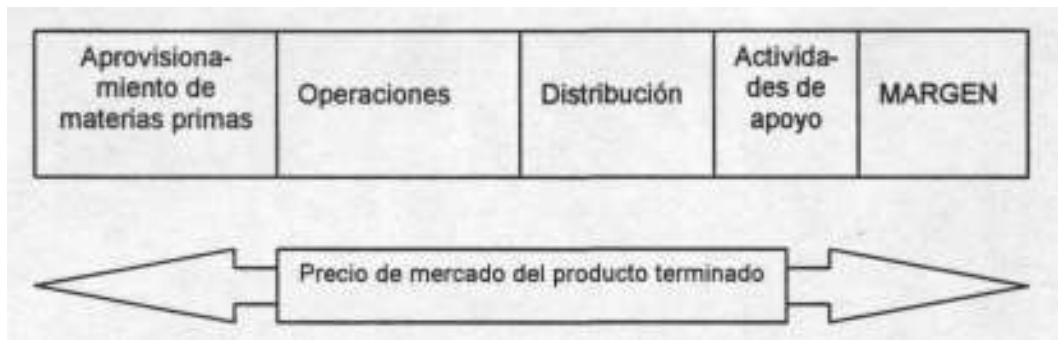


Análisis de la cadena de valor

Es un concepto originariamente definido por la consultora McKinsey & Co. Y popularizado por Michael Porter. Consiste en desagregar las operaciones de la empresa en las distintas actividades del negocio. Esta técnica simplifica de manera sistemática una simple y rotunda realidad empresarial al considerar al negocio como suma de actividades destinadas a desarrollar, elaborar y comercializar productos y servicios (Actividades primarias) más una serie de actividades de apoyo (infraestructura, administración, etc.).

Las empresas son consideradas como sistemas que añaden valor transformando unos inputs que compran al exterior por un precio superior al precio de compra (Ej. una fábrica de automóviles transforma sus inputs: piezas y planchas de hierro en un automóvil, el cliente prefiere comprar el vehículo terminado mejor que comprar las piezas por separado que es lo que compró la empresa). La transformación puede ser más o menos compleja o un simple traslado de lugar.

Figura 10. Cadena de valor.



5. TIPOS DE ESTRATEGIAS

La elección de las opciones estratégicas de las empresas está relacionada tanto con los análisis externos como internos.

Existen numerosas tipologías de estrategias, las más utilizadas son las estrategias genéricas de Porter y las basadas en el momento del ciclo de vida.

A principios de los 80 Porter introdujo la clasificación de las estrategias competitivas genéricas. Según Porter (1996), básicamente existen tres posibles orientaciones estratégicas genéricas:

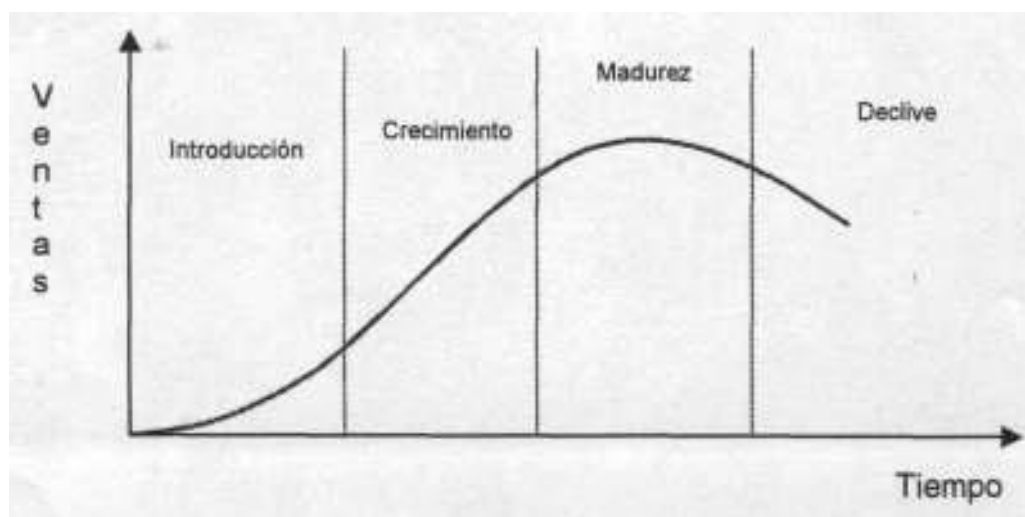
- *Liderazgo en costes:* consistente en lograr una posición ventajosa mediante grandes volúmenes de producción (aprovechando plenamente las economías de escala, así como la curva de experiencia) y mediante rígidos controles de gastos. El precio a pagar por las empresas que aspiran al liderazgo en costes es habitualmente incurrir en elevadas inversiones y, lo que es peor, tener una escasa flexibilidad.
- *Diferenciación,* consiste en crear un producto o servicio que sea distinto de los existentes en el mercado, o bien que el consumidor lo perciba como algo diferente. En esta estrategia es necesaria una fuerte habilidad comercial y una reputación que no es fácil conseguir. Sin embargo, la empresa que consigue la diferenciación obtiene una lealtad de los clientes y una menor sensibilidad de éstos al precio que le aíslan contra la rivalidad competitiva.
- *Alta segmentación o enfoque,* esta opción se basa en la especialización de la empresa en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. En esta estrategia se busca servir muy bien a un tipo de clientes facilitando a la empresa el cumplimiento de su objetivo por tratarse de un grupo muy delimitado y homogéneo de consumidores que puede ser más fácilmente defendido frente a los competidores.

Tabla 1. *Clasificación de estrategias genéricas según Porter*

		Ventaja Competitiva	
		CARACTER UNICO DEL PRODUCTO PERCIBIDO POR LOS CONSUMIDORES	COSTES BAJOS
Objetivo estratégico	TODO EL SECTOR INDUSTRIAL	Diferenciación	Liderazgo en costes
	SEGMENTO CONCRETO	Concentración o enfoque	

También se ha de tener en cuenta el momento del *ciclo de vida* en que se encuentre el producto. El concepto de ciclo de vida del producto (atribuido a Levitt) se debe a la constatación empírica de que las ventas a largo plazo de cualquier producto siguen en el tiempo una curva de tipo logística (ver figura a continuación). Este mismo concepto ha sido trasladado a la vida de las empresas, generalmente supeditadas a los ciclos de vida de sus productos.

No obstante, aunque las empresas son víctimas de los avatares de sus productos pueden cambiar su orientación y ser relanzadas, también existen otros factores variados de tipo interno (como la inevitable desaparición de sus propietarios o directivos y las tensiones de la sucesión, problemas de tipo organizativo, técnico, financiero, cultural...) o externo (ej. coyunturas o ciclos económicos) que determinan etapas de prosperidad y declive de las empresas.

Figura 11. *Ciclo de vida del producto*

Atendiendo a este concepto del ciclo de vida de la empresa, se puede hablar de estrategias para la fase de crecimiento, madurez, declive:

Fase de crecimiento

- *Crecimiento estable*, estrategia conservadora donde sólo se pretende llevar una línea de atención a la clientela sin incurrir en grandes riesgos, ni lucha con otros competidores.
- *Crecimiento con concentración en un producto*, se pretende conseguir un crecimiento mayor al mercado, extendiendo la red de ventas, buscando nuevos clientes, modificando el producto (presentación, precio, prestaciones, calidad...).
- *Crecimiento con diversificación*, se busca el crecimiento incorporando nuevos productos o servicios. Subtipos:
 1. *diversificación horizontal* que aprovecha la red de ventas y de las sinergias comerciales o de producción para introducir productos de la misma familia de los habituales;
 2. *diversificación vertical hacia delante* (que pretende eliminar actividades realizadas por los intermediarios acercando a la empresa a los consumidores) o *hacia atrás* (elaborando materias primas o servicios que antes se adquirían de proveedores)
 3. *diversificación concéntrica*, se elaboran nuevos productos con alguna conexión con los anteriores;
 4. *diversificación conglomerado*, los nuevos productos no tienen conexión alguna con los anteriores.

Fase de madurez

- *Estrategias de estabilidad y supervivencia*, se plantean para situaciones en que peligra la supervivencia de la empresa. Subtipos:
 1. *cosecha*, consistente en la reducción de las áreas de negocio menos rentables de forma que la empresa sólo se queda con los mejores productos que pueden ayudar a un relanzamiento de la empresa cuando la coyuntura mejore;
 2. *saneamiento*, ante la inestabilidad, se trata de frenar la caída de ventas o beneficios con medidas variadas (sustitución de la alta dirección, venta de activos, reducción de personal y de costes, reubicación de la empresa, etc.).

Fase de declive

- *Estrategias de defensa y retirada*. Ante una crisis muy profunda de la empresa se plantean medidas aún más duras o inclusive la liquidación:
 1. *desinversión*, cuando la crisis es tan grave que la única salida es vender partes de la empresa (muchas veces sólo se pueden enajenar las más rentables para pagar deudas y superar la situación);
 2. *liquidación*, ante la inviabilidad de la empresa se trata de recurrir a la venta de sus activos en las mejores condiciones posibles.