

Módulo Estrategia de Empresa

2011

PROFESOR
Emiliano Mata Verdejo



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartir igual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

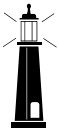
SUMARIO

1	LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA.....	7
1.1	Introducción, conceptos, características, necesidad	7
1.2	Criterios para una estrategia eficaz	10
1.3	Estrategia y táctica	11
1.4	Dirección estratégica de la empresa: concepto	12
1.5	El proceso de la Dirección Estratégica.....	16
1.6	Ambito de aplicación	21
2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
2.1	Misión de la Empresa	26
2.2	Filosofía de la empresa	28
2.3	Objetivos estratégicos	30
2.4	La ética en la empresa	35
3.	ANÁLISIS ESTRATEGICO.....	37
3.1	Entorno empresarial : definición y tipología	37
3.2	Entorno empresarial: programa, previsiones, escenarios.....	37
3.3	Análisis del entorno general.	43
3.4	Análisis del entorno próximo.....	45
3.5	Análisis interno	48
3.6	La globalización.....	52
4.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	56
4.1	Esquema y principios básicos	56

4.2	Competitividad y competencias clave	58
4.3	Formulación de la estrategia.....	62
5.	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	64
5.1	Estrategias de crecimiento.....	64
5.2	Mantenimiento de la posición	76
5.3	Estrategias de reducción.	76
5.4	Implicaciones empresariales: la “Política de Empresa”	78
6.	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA DECISIÓN ESTRATÉGICA ...	84
6.1	Cualitativas I: el análisis swot	84
6.2	Cualitativas II: el análisis matricial	86
6.3	Métodos cuantitativos	93
6.4	Métodos de decisión multi-criterio	96
7.	IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA.....	98
7.1	Desarrollo de impulsos estratégicos	98
7.2	Dimensiones de la implantación estratégica.....	99
7.3	El plan estratégico	101
7.4	Adecuación estrategia-estructura	103
7.5	El proceso de control estratégico.....	104



INTERPRETACIÓN DE LOS SÍMBOLOS



Orientación. Idea básica



Tema clave



Aclaración



Idea para reflexión. Tema de debate



Resumen

1 LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

1.1 INTRODUCCIÓN, CONCEPTOS, CARACTERÍSTICAS, NECESIDAD



Antes de entrar a definir el concepto de estrategia y sus características, es necesario hacer una precisión respecto a la base de partida. Para poder sacar provecho de todo lo que vamos a ver a continuación, es fundamental que consideres la empresa como un sistema abierto, en permanente interacción con el entorno que le rodea. En ella los medios técnicos, productivos, humanos, financieros y organizativos se desenvuelven en (...relativa...) armonía. La empresa, así mismo, tendrá una cierta flexibilidad a la hora de aplicar sus recursos en un sentido u otro. Por el contrario, si te enfrentas a una situación de empresa “congelada”, en la que nada se puede cambiar, más vale que no sigas leyendo y ahorrarás tiempo y esfuerzo.

Estrategia es una palabra griega, cuyo significado estaban relacionados con la milicia (“táctica militar”, “arte del general”...). Dicen los libros que Alejandro de Macedonia (“El Magno”), fue el primer estratega de la historia documentada del planeta tierra. En su haber figura el análisis de la situación, y de las capacidades propias y del enemigo, la búsqueda de alternativas para vencer sus defensas y la puesta en marcha de la opción decidida como más conveniente, con rapidez y precisión. Y antes que él, el chino Sun Tzu (siglo V a.c.) ya había bosquejado los aspectos básicos del equilibrio de fuerzas entre humanos y las cualidades del mando (“El arte de la guerra”). Hoy en día, más de 2000 años después, los principios básicos siguen siendo los mismos, a pesar de que las técnicas hayan evolucionado de forma espectacular.



Como sigue siendo constante la relación entre la estrategia de empresa y la estrategia militar. Y es que, en el fondo, las empresas no hacen otra cosa que pelear entre sí para conseguir dominar el campo de batalla (mercado). De forma habitual empleamos expresiones como “guerra de precios”, “atacar a la competencia” “maniobras de penetración de mercados”, etc. Karl von Clausewitz, general prusiano (1780-1831), y uno de los clásicos de la materia, ya decía que “Sería mejor si en vez de comparar la guerra con cualquier otro arte, la comparásemos con el comercio, que es también un conflicto de intereses y actividades humanas”. Y si de entrada os ha llamado la atención la utilización de la palabra “ARTE” para describir un horrible conflicto entre humanos, el mismo autor decía “Resulta evidente que corresponde más

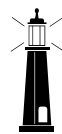
hablar de arte de la guerra que de ciencia de la guerra. Ciencia es cuando es mero conocimiento, arte cuando es habilidad práctica. Todo pensamiento es, por cierto, arte. Allí donde lo lógico traza la línea, allí donde se detienen las premisas que son resultado del conocimiento y comienza el juicio, allí comienza el arte”.

En nuestro mundo de hoy, los países no se pelean con balas, sino con monedas (mirad lo que le ocurre al euro, al dólar, al yen y al yuan), y las empresas disponen, en condiciones normales, de multitud de herramientas de gestión y de ingente cantidad de información relativa a sus mercados, su entorno y sus competidores. Por supuesto, también tienen la relativa a sus variables internas (ocupación de la capacidad, productividad, tesorería, beneficio).

La diferencia está en cómo se utiliza todo ello (arte) para alcanzar los objetivos que tenemos planteados. La gestión estratégica de la empresa es, sin lugar a ningún género de duda, un arte. Con toda probabilidad, cuando la “ciencia oficial” relate lo acontecido en estos últimos años, reconocerán al Sr. W. (Bill) Gates como uno de los grandes estrategas de todos los tiempos (quizás a la altura de Alejandro, Napoleón, o Rommel). El “imaginó” que todos tendríamos un ordenador en nuestras casas y oficinas, y que lo importante no serían los teclados, sino la capacidad de los ordenadores para comunicarse entre sí y con aquellos que están pulsando las teclas. Nunca extrapolando las tendencias del pasado hubiera llegado a esa conclusión, como nunca hubiera llegado a ser la persona más rica del planeta.

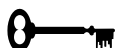
Y entre los clásicos y el más moderno una pléthora de genios (desde Taylor y Fayol hasta Ansoff, Porter, Mintzberg, Peters, Prahalad, Hamel) y de “genios prácticos” (Ford, Matsusita, Honda, Welch, Groove) han dejado sus marcas para todo el que ha querido verlas. (...primer error estratégico, no hay que hacer listas siempre se olvida alguien...)

Definir en una sola frase qué es la estrategia es difícil, podéis consultar cualquiera de las referencias bibliográficas que se os proponen. Aún a riesgo de “dejar cosas en el tintero” podríamos definir la estrategia de empresa como el conjunto de acciones que ésta, en permanente interacción con su entorno, emprende para alcanzar sus objetivos y metas. Si preferís una radical, aún a costa de dejar mal a muchos de los clásicos de la materia, K. Ohmae dice “Denomino estrategia a la creación de valores para el cliente, mejores que los de la competencia” (... ya comentaremos...). O una infantil y directa: una estrategia es un plan de ataque (Juan Darling al grupo de los niños perdidos de Peter Pan, antes de atacar el campamento de los indios)



Las características básicas (...otra forma personal de definir...) de la estrategia son:

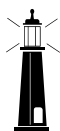
- Integra y da coherencia a las decisiones en la empresa (es el “pegamento” o el “carril bici” por el que se circula). No hay nada peor ni menos rentable que “correr por fuera del surco”
- Selecciona negocios (presentes y futuros) en los que la empresa quiere estar presente. (ya veréis en el tema 2 cómo se define un negocio).
- Plantea objetivos a largo, medio y corto y los medios necesarios para conseguirlos, para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Define el tipo de organización necesaria para abordar dichos negocios.
- Está siempre condicionada por la dinámica empresa-entorno. (el entorno condiciona, y a veces determina, el desenvolvimiento de las empresas). NO tenéis más que mirar al vuestro alrededor para encontrar las pruebas
- Pretende mejorar siempre la posición competitiva.



Este último punto merece un comentario especial. Cualquiera que sea el sector en el que os encontréis, os vais a enfrentar a una intensidad competitiva creciente. La competitividad es la clave de estos tiempos, y del horizonte previsible. No es coyuntural, sino estructural. Y el furor liberalizador que vivimos no es de naturaleza política o ideológica, como algunos creen, sino esencialmente competitiva (el arte de la guerra). Como lo es la ola de fusiones y adquisiciones a escala planetaria. Y mirado desde la perspectiva europea, no es un movimiento de despliegue, sino de reacción frente al indudable progreso de las empresas y la economía de otras zonas del mundo....primero fueron las norteamericanas, ahora son las asiáticas...la risa “suele ir por barrios”

Si abordamos el tema de la estrategia de empresa desde una óptica más filosófica, podríamos decir que la estrategia es un plan o curso de acción, o un modelo o perspectiva de comportamiento empresarial frente al entorno que le rodea. Y desde luego tenéis que tener claro que la estrategia es un concepto relativo. Lo que es estratégico para el presidente no lo es para su chófer, y viceversa.

Pensar también que de la misma forma que existe una estrategia europea, o nacional, o regional, o sectorial, o empresarial, también existe (o debe existir)



una estrategia personal, y de nada os servirá contribuir mucho a las primeras si fracasáis en la última. (...concepto relativo, y subjetivo...).

En definitiva, en las condiciones actuales de entorno, competencia, liberalización, globalización de la economía y de los mercados, la empresa tiene que saber adónde quiere llegar, con qué medios y en que horizonte temporal (estrategia). Aún así es posible que no lo consiga, pero sin ella no lo haría de ninguna forma.

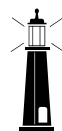
Y no olvidéis que el pensar es la primera actividad estratégica, luego ya habéis empezado a ejercer de estrategas.



1.2 CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ

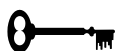
Para que una estrategia sea eficaz tiene que estar basada en los siguientes principios:

- Los objetivos tienen que ser claros, como base de partida esencial. Si la empresa no sabe adónde quiere ir, no merece la pena pensar en el cómo ni en el cuándo.
- Tiene que permitir conservar siempre la iniciativa (efecto sorpresa). En el mundo actual, la empresa tiene que decidir si cambia contra el entorno, sin el entorno o con el entorno. (...ojo!... también viceversa...queremos que el mundo cambie contra nosotros, sin nosotros o con nosotros?). Aunque la capacidad individual de las empresas, sobre todo las pequeñas, de incidir de forma significativa en las grandes tendencias es limitada, todos podemos, y debemos influir sobre el entorno próximo. (¡El futuro lo construimos entre todos, no es una extrapolación del pasado!). Es fundamental pensar despacio y actuar deprisa.
- Hay que concentrar los esfuerzos. La empresa se tiene que centrar en resolver sus problemas mayores y aprovechar sus fortalezas. La gestión de un número elevado de problemas produce un desgaste gigantesco y raras veces da resultados positivos. Por otra parte, sólo concentrando los esfuerzos podrá ganar a los competidores (...seguro a aquellos que no lo han hecho...).
- Tiene que ser flexible. La estrategia, a pesar de los tintes de profundidad y soberanía que a veces comporta (o que de forma deliberada le damos)



tiene que ser esencialmente flexible. (veréis esto con detalle en el apartado 1.4 del presente tema).

- Ha de contar con un liderazgo coordinado y comprometido. El estratega por excelencia es el presidente/director general. El es el responsable no sólo de concebir la estrategia, sino de ponerla en marcha. Y este es, muchas veces, el paso más difícil. Para poner en práctica la estrategia ("implementación", en inglés), es preciso que la comprendan y la hagan suya los directivos y, a ser posible, todo el personal. Por eso es necesario un fuerte liderazgo de la dirección general, para arrastrar a los demás como lo hace el capitán de un equipo deportivo.



Como resumen, estrategia no es el que piensa mucho (...doctorando en filosofía...), sino el que piensa, hace, mide, corrige, vuelve a pensar y así sucesivamente.(...esperad hasta el 1.4.).

1.3 ESTRATEGIA Y TÁCTICA

La doctrina clásica se refiere a lo estratégico como algo capital, en principio a largo plazo y directamente relacionado con los objetivos básicos, mientras lo táctico se entiende como algo menos trascendente, a corto plazo y relacionado con hitos secundarios.

Por ejemplo, una empresa que quiere penetrar un mercado nuevo (acción estratégica), puede elegir entre establecer delegaciones propias o vender a través de distribuidores independientes (tácticas). Diríamos entonces que las dos opciones planteadas son formas tácticas de abordar la misma estrategia.

Hoy en día, muchas decisiones estratégicas se toman en días o semanas, y el largo plazo se confunde a menudo con el corto. En consecuencia, diríamos que es estratégico aquello que afecta de forma importante al futuro de la empresa como conjunto, y táctico todo lo demás.

De todas formas, y a la vista de la consideración de la relatividad de "lo estratégico", explicada más arriba, la distinción entre estrategia y táctica es algo puramente académico y que no os debe preocupar en la práctica. La estrategia tiene un rango superior, pero la táctica empleada es importante porque puede determinar el éxito o el fracaso de la estrategia planteada.

1.4 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: CONCEPTO

El paso de los años sesenta a los setenta, y más específicamente al 1973, con la primera crisis del petróleo, ha estado marcado, en el tema que nos ocupa, por el cambio de un entorno estable a un entorno turbulento (veréis muchos más detalles del entorno en la segunda parte de la asignatura), y el paso del sistema de planificación estratégica a la dirección estratégica de la empresa.



Hagamos un poquito de historia. El uso de técnicas de planificación en la Administración Pública viene de antiguo. De hecho, ya en el siglo XVIII se introdujeron los Presupuestos para decidir los impuestos y fiscalizar a los funcionarios públicos. En el siglo XX estas técnicas tomaron mayor difusión e importancia, llegando a elaborarse Presupuestos previsionales a 3, 4 o 5 años denominados Planes Trienales, Cuatrienales o Quinquenales para orientar la acción política de desarrollo industrial. La experiencia posterior ha demostrado que la planificación centralizada ha tenido malos resultados en cuanto a la eficacia en la gestión de los recursos de un país, y ha sido más eficaz dejar la iniciativa a los empresarios individuales, dejándoles libertad para que compitan en un marco legislativo que garantice la competencia.

Las empresas, y en especial las grandes empresas que empezaron a formarse en el siglo XX, han utilizado también los conceptos de planes y presupuestos. Durante la Segunda guerra Mundial, la Planificación se desarrolló enormemente para permitir que el Ejército de los EEUU pusiera en práctica una logística global, y de ahí surgió el concepto de Planificación Estratégica, por el que un gabinete de expertos establece previsiones de demanda y, en consecuencia, procura cubrirla por medio de nuevas capacidades productivas, medio humanos, recursos financieros, etc.

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, grandes expertos en Planificación Estratégica pasaron a las empresas privadas y aplicaron en ellas los mismos conceptos de previsión y planificación, alcanzando un notable éxito. Así nacieron las famosas firmas de consultoría especializadas en estrategia empresarial, como McKinsey, Boston Consulting Group o Booz Allen & Hamilton. Llegado a este punto, creo que es de justicia mencionar la contribución del profesor Igor Ansoff, formado en la Rand Corporation en resolver problemas estratégicos para la OTAN, y que en una serie de publicaciones ("Corporate Strategy" (1965), "From Strategic Planning to Strategic Management" (1976) y "Strategic Management" (1979)) forjó las bases de lo que hoy en día se entiende por Dirección Estratégica de la empresa. En particular, debemos a I. Ansoff el concepto de parejas "producto-mercado" en los que la empresa compete (y que pueden requerir estrategias distintas) y la elaboración e im-

plantación descentralizada de los planes, por parte de los directivos de las unidades operativas ("agentes del cambio")

El cuadro siguiente (cuadro 1) muestra las diferencias entre el enfoque de dirección vigente hasta los setenta (planificación estratégica) y el enfoque actual (dirección estratégica).

Así, en el enfoque de planificación estratégica, el entorno permitía establecer unos objetivos, y mantenerlos a lo largo del horizonte de planificación, llevando a cabo las acciones previstas de acuerdo con un plan. En la dirección estratégica, la empresa tiene que estar dispuesta, y preparada, a modificar en cualquier momento objetivos, estrategia y plan en función de la evolución del entorno, y el horizonte de planificación (acordaos de los famosos "planes de desarrollo") pasa a tener una influencia secundaria.

CUADRO 1 : PLANIFICACIÓN VS. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
Entorno	Estable-adaptativo	Inestable-turbulento
Desarrollo	1960-1980	1980-
Proceso directivo	Estructurado	Flexible-oportunista
Horizonte	Largo plazo	Costo-medio
Formulación estratégica	Centralizada	Descentralizada
Estilo dirección	Tecnocrático	Creativo
Variables externas	Económicas	Multidisciplinares
Carácter sistema	Planificación	Planificación-anticipación

Fijaos en el ejemplo de las cuentas nacionales. El Gobierno establece una previsión de crecimiento económico (esencial para "cuadrar sus cuentas"), de inflación, de déficit público, de deuda pública y de creación de empleo (derivados directa o indirectamente de sus compromisos europeos). Cuando vence el año, reconoce las desviaciones (a más o a menos), justifica las mismas en lo que puede (...el precio del petróleo...), y establece las del año siguiente en función de la nueva situación. Además, y quizás sin decir nada en público, ha estado tomando medidas correctoras a lo largo del año, y preparándose para el examen. A veces algunos le "pillan copiando", y otros rompen la disci-

plina “suspenden el examen y alguien por arriba “les pone tareas de recuperación”. Esa es la filosofía. (Ojo!...No olvidéis que la función gubernamental tiene un periodo de cuatro años...y este hecho condiciona...verdad?). En la empresa, en condiciones normales, no tendremos esa limitación (salvo en las públicas).

En cuanto al proceso, la planificación estratégica era un proceso estructurado, de carácter previsional y esencialmente centralizado. La dirección estratégica es un proceso flexible, que busca las oportunidades y que tiende a ser descentralizado y participativo.(Ojo! Lo de la participación de todos en los objetivos y la estrategia está sólo en los libros, y quizás en las empresas pequeñas de profesionales).

El entorno, en todas sus facetas, cambia muy deprisa y la empresa tiene que adaptarse a la nueva situación. Hay que evitar a toda costa las denominadas “sorpresas estratégicas”, que vienen en todos los casos del entorno, y nos pueden ocasionar problemas estratégicos. Tened presente que los problemas estratégicos pueden tener diferentes ámbitos: nacional, regional, sectorial o empresarial. Además de los consabidos problemas de endeudamiento, productividad y rigidez laboral, que afectan a todos los ámbitos, España tiene, a nivel europeo

- Un problema de tamaño (somos grandes en superficie, pero medianos en población y en capacidad económica). No somos comparables a Alemania o Francia, como tampoco lo somos a Holanda o Bélgica. Esto nos deja en una posición negociadora difícil (no vale quejarse siempre del resultado obtenido).
- Un problema de localización. Somos un país periférico, y lo seremos aún más cuando la Unión se amplía hacia el este. Todos los grandes países están más cerca de los centros de decisión, y de los mercados principales, que nosotros. (...pensad quién sufre cada vez que hay una huelga de cualquier tipo en Francia, y responded “en bajito”).
- Un problema de percepción. Para la mayoría de los que viven “al otro lado de los Pirineos”, España es un sitio de “sun, sand and sex” (nota del traductor: sol, arena y sexo se refieren fundamentalmente a nuestra faceta de país turístico). Otros incluyen también “siesta, spirits y sicotropics”, y así tenemos seis eses. SE nos incluye en un conjunto de países al los que se llama Pigs (cerdos, en inglés). Sin querer denostar en absoluto a nuestra primera “industria nacional”, este hecho tiene connotaciones importantísimas para el resto de nuestros productos. Francia, que también es un país turístico (ingresa más que nosotros por ese concepto) tiene un posicionamiento nacional distinto y sus productos, tecnologías, servicios y



opiniones son percibidos como los de un país industrial desarrollado. Pensad que España exporta 20 veces más en coches y repuestos que en naranjas, pero “para ellos” somos un país exportador de naranjas, en el que se pueden pasar unas buenas vacaciones.

También tenemos problemas a nivel sectorial

- Nuestro carbón, por ejemplo, nunca podrá ser competitivo, no sólo a nivel nacional, sino internacional. No podemos cerrar las minas por el problema social que comportaría (...industria de reemplazo?...). Tampoco nuestra energía solar, con tecnología alemana.
- Incluso en los coches. España es el sexto fabricante del mundo (tras EEUU, Japón, Alemania, Francia y Corea), pero ninguna de las empresas es española (no es tan importante en un negocio global) y están especializadas en modelos pequeños. Que ocurrirá si los mercados demandan modelos grandes? (veis, por un lado interesa ir haciendo medianos, pero no somos tan competitivos, y hay que quitárselos a otros). Estamos empezando con los eléctricos, pero está claro que por tamaño, Tanto China, como India y Brasil nos adelantarán cualquier día de estos...es lógico.

Y voy a resistir la tentación de poner ejemplos de problemas a nivel empresarial, para no herir a nadie, por un lado, y porque cuando leáis esto ya estarán superados por los acontecimientos, por otro. Lo que esta claro es que cada uno de los que he enumerado arriba nos afectan a casi todos, y que para su resolución (...o atenuación...) se precisa una acción continua, decidida y con el nivel adecuado. Un problema estratégico requiere una dirección estratégica. No se arregla subiendo un 1% el sueldo o comprando tal o cual máquina, sino encadenando una serie de acciones dirigidas al objetivo perseguido. Ya os vais dando cuenta de que en esta asignatura no nos preocupa mucho “el 1%” y siempre estaremos “enredados en temas mayores”.

No perdáis la perspectiva: en la mayoría de los casos, el esfuerzo estratégico estará encaminado a evitar las “sorpresas estratégicas”, siguiendo las oscilaciones del entorno o, incluso, anticipándonos a él. El cuadro 2 nos muestra las características generales de la sociedad actual, en lo que a "nuestros temas" respecta.

CUADRO 2: LA NUEVA SOCIEDAD

	VIEJA ECONOMÍA	NUEVA ECONOMÍA
Mercados	Estables	Dinámicos
Competencia	Nacional	Global
Estructura organizativa	Jerárquica	Matricial
Producción	En masa	Flexible
Ventajas competitivas	Costes/E. de escala	Innovación, calidad, plazos
Actuación	Individual	Alianzas y colaboración
Formación	Titulación	Continua
Tipo de empleo	Estable	Cambio y adaptación
Papel administración	Intervención y control	Creación entorno

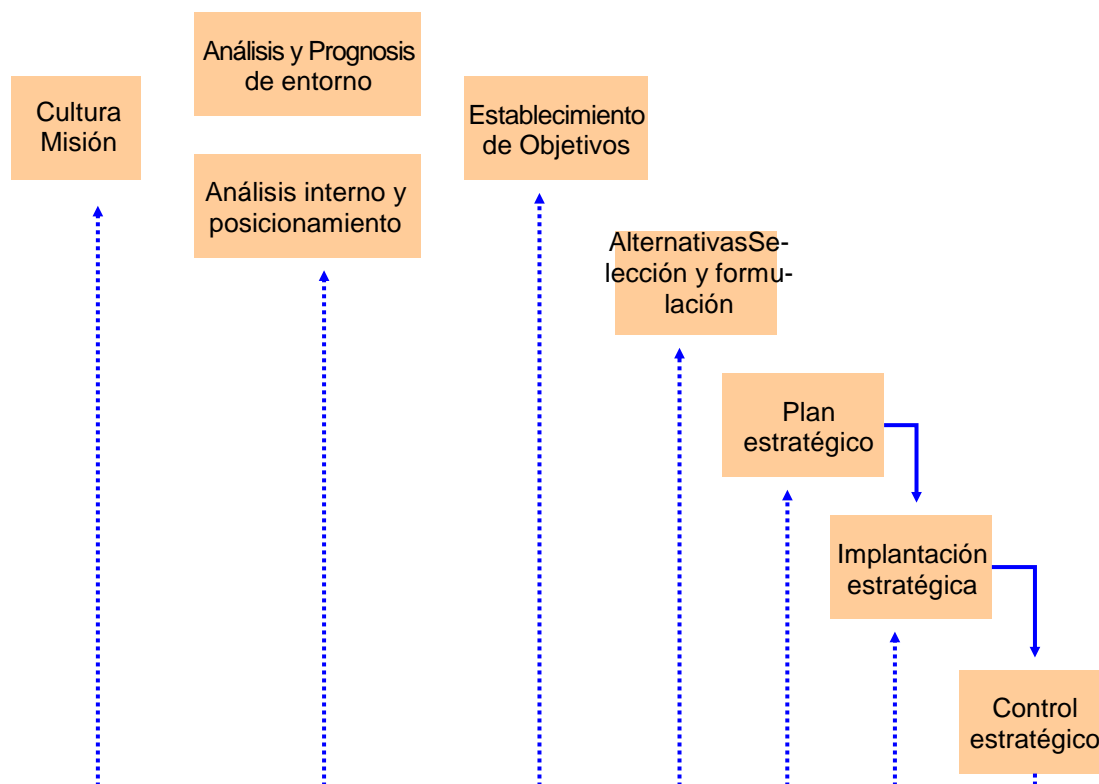
1.5 EL PROCESO DE LA DIRECCION ESTRATEGICA

Una vez centrado el aspecto filosófico, fijaos que a modo de resumen podríamos decir que la dirección estratégica de la empresa preconiza la adaptación permanente al entorno (mejor dicho....intentar adelantarse a sus movimientos), pasaremos a describir los aspectos prácticos. Y es que, la dirección estratégica es, además, un proceso que intenta adecuar la empresa (con su complejidad, sus problemas,...) a la turbulencia del entorno.

A continuación vamos a ir describiendo cada uno de los pasos que se muestran en el cuadro 3. Es fundamental que prestes atención, ya que constituyen “el esqueleto” sobre el que se construye buena parte de la asignatura.



CUADRO 3: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Organización del proceso. Como cualquier otro proceso en la empresa, éste también tiene que tener un responsable (Consejero Delegado / Director General), una frecuencia básica de repetición, unas variables a monitorizar (las veréis al final de este apartado), y un procedimiento de ejecución (“strategic Planning process”, en la jerga habitual). Aunque ya se os ha comentado antes que la dirección estratégica es esencialmente una actividad continua, hay determinadas épocas en la que los esfuerzos que la empresa dedica a ella son particularmente intensos. Corresponde de forma inequívoca con el cierre del año y la preparación/actualización de los planes para el siguiente.

En condiciones normales, es la Dirección de Planificación Estratégica el "facilitador" o punto focal de la actividad, y la que lleva buena parte del peso, aunque cuenta con el apoyo de todas las demás. Todos los directivos de línea que puedan contribuir de forma positiva deben participar en la reflexión estratégica, ya que serán luego elementos motivadores en la organización. Son ellos, además, los verdaderos protagonistas de la implantación estratégica, como "agentes del cambio". Es función de la Dirección de Planificación Estratégica conducir el proceso, y facilitar las técnicas y herramientas que veréis en la segunda parte de la asignatura.

...Algunos matices para la vida real... Debéis observar el grado de involucración del máximo responsable de la empresa (Presidente/ Consejero Delegado o Director General) en el proceso estratégico (sacaréis una buena pista de su capacidad de adaptarse y de generar el futuro deseable para todos vosotros). También podéis daros cuenta de si el director responsable es más "un estratega" o "un controller" o "un financiero" en los casos en que exista una sola posición denominada "Planificación y Control". Merece la pena observar actitudes y comportamientos, porque os darán muchas pistas para vuestras actuaciones futuras.

Filosofía, fines y misión. Se llama misión de la empresa a aquello a lo que ésta se dedica. Filosofía (a veces se usa el término cultura) de la empresa es el conjunto de pautas de conducta que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados de la misma. En el tema 2 de este módulo verás de forma detallada todos los aspectos relacionados con estos temas, y su trascendencia de cara a la definición y, sobre todo, despliegue e implantación de la misma. De todas formas, si sientes curiosidad, salta al tema correspondiente. Creo que es mejor saltar que repetir las cosas. Tienes que tener en cuenta que ambas cambian con el tiempo.

Análisis y prognosis de entorno. El entorno (ya lo veréis en detalle más adelante) es lo que rodea a la empresa. El análisis del entorno, en sus dos escalones o categorías (entorno próximo y entorno general), está encaminado a descubrir oportunidades y amenazas. El entorno próximo de la empresa lo forman los proveedores, los clientes, los competidores, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutivos. A su vez, el entorno general esta caracterizado por factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales. (en realidad, el entorno general tiene tres ejes: la gente, el dinero y la ciencia/tecnología, vosotros mismos podéis decidir cómo agruparlos y en cuántos factores).

La clave de dividir en estos dos entornos está en que los distintos factores del entorno general afectan de forma distinta a las empresas de un sector, y por lo tanto relativizan las posiciones en el entorno próximo. (Ejemplo: una empresa con endeudamiento bajo verá disminuida su ventaja en condiciones de

tipos de interés bajos. Otro: una empresa con buena red de distribución verá reducida su posición si el sector es proclive a la venta por internet). Imaginad que ya tenemos el resultado del análisis, o sea:

- Oportunidades
- Amenazas

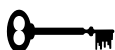
De nada nos servirá si esas oportunidades desaparecen rápidamente (antes de que las pueda aprovechar), de la misma forma que no merecerá la pena poner en marcha acciones que sirvan para bloquear las amenazas. Habrá pues que estimar la permanencia de unas y otras, así como prever la aparición de otras nuevas. Por esa razón he empleado la palabra (griega) *prognosis* (estimación subjetiva, rayando en lo adivinativo). Diríamos que es un proceso a mitad camino entre ordenador potente y bola de cristal (los ingleses utilizan la expresión “*gestimate*”). No es nada fácil, pero en esto estriba la clave del éxito en nuestros días: como el entorno cambia tan deprisa, y los competidores están siempre atentos, lo mejor es intentar “adelantar” al entorno en su evolución, de forma que cuando la situación se produzca, llevemos ventaja a la competencia. Este proceso se denomina “*intención estratégica*”

Ejemplo: los monovolúmenes se inventaron para la “*sociedad del ocio*” (muchos bultos, bicicletas etc), y no para la *sociedad de “familia numerosa”*. Lo que cuenta es el espacio, no el número de asientos. Lo mismo ocurre con los “*todoterreno, o todocamino*”....muchos de ellos ni pisan nunca el campo, no salen del asfalto.

Análisis interno y determinación de posicionamiento. El análisis interno (he utilizado aquí la terminología clásica) va encaminado a descubrir las fortalezas y debilidades de la empresa, comparado con sus principales competidores. En este sentido, ya os dáis cuenta de que no es un análisis interno puro, ya que la referencia fundamental es la posición de los competidores. Como en el caso anterior es fundamental reconocer el horizonte temporal de validez de las fortalezas y las debilidades. Es preciso darse cuenta de que los competidores, que siempre estarán al acecho, tenderán a reducir las ventajas (no existe la “*ventaja competitiva sostenible*” a medio y largo plazo), y que “*al camarón que se duerme*” se lo lleva la corriente.

De la conjunción del análisis (interno y externo) se obtiene la base de partida para la construcción de la estrategia, en dos facetas relativamente distintas:

- El posicionamiento básico de la compañía. Cada empresa tiene un posicionamiento básico, que se asienta en sus capacidades, sus recursos



humanos, su estructura de costes y su estructura patrimonial. La empresa así definida fábrica y comercializa determinado tipo de productos, dentro de una franja calidad-precio. Las técnicas de posicionamiento de marketing sirven para mover los productos dentro de esa franja.

Ejemplo: Daimler es una empresa de productos de alta tecnología (o alto valor añadido). Todo lo que hace (coches, camiones, autobuses, satélites, aviones, equipos electrónicos, etc.) es de alta calidad y elevado precio. Si quiere salirse de ese “carril”, tiene que adquirir otras empresas y gestionarlas (ejemplo, Chrysler).....al final , fracaso, aunque ahora parece encajar mejor en FIAT.

Otro ejemplo. La Corporación Mondragón puede fabricar y comercializar neveras en la gama media-alta (Fagor) y en la media-baja (Aspes) de forma eficiente. Nunca intentarían penetrar los mercados alta-alta (Liebherr, Siemens), ni los de baja (por costes).

- Los ejes de desarrollo estratégico (vectores). La empresa tendrá que ver los efectos cruzados que aparecen entre las oportunidades-amenazas y las fortalezas-debilidades. Así, tendremos que utilizar los puntos fuertes para sacar partido de las oportunidades y bloquear, en lo posible, las amenazas. Los puntos débiles tendrán que ser eliminados o mitigados para evitar la exposición a las amenazas. Todo ello, buscando las áreas de la empresa que tengan los potenciales de utilidad más altos, ya que de nada serviría ser el mejor de un mercado que no existe, porque nadie demanda ese tipo de productos.

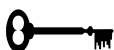


Definición de objetivos. Una vez conocida la posición actual de la empresa, relativa al entorno que la rodea, y la prognosis del mismo, estaremos en condiciones de establecer los objetivos. Estos (podéis profundizar en la lección siguiente, otra vez) han de estar jerarquizados e integrados, y cubrir todas las áreas funcionales de la empresa. Ejemplo: tengo que tener claro si la prioridad es crecer en facturación o en resultados, ya que en condiciones normales los crecimientos no serán paralelos.

Selección y formulación de la estrategia. En condiciones normales, la empresa tendrá que elegir entre varias estrategias posibles para alcanzar los objetivos definidos. En la vida real, este proceso no es en absoluto sencillo, ya que las estrategias con mayor potencial suelen tener aparejado un mayor riesgo y las más conservadoras, o con menor exposición a las variaciones del entorno, tendrán siempre una menor proyección. Se le conoce en términos académicos como “Método de decisión multicriterio”, y en él se comparan las estrategias desde múltiples puntos de vista:

- Económico-financieros (rentabilidad, riesgo, exposición...).

- Estratégicos, o de balance de compañía (cartera de productos, tecnologías, reparto de facturación, presencia en mercados, etc.).
- Organizativos (implicaciones en la organización actual de la empresa, necesidad de cambios, etc.).



Además, habrá que tener en cuenta los resultados que cada una de ellas arroje en condiciones de entorno diferentes (definición de escenarios, optimista, neutro, pesimista). Las herramientas empleadas para medir, por un lado, cada uno de los aspectos antes mencionados, y decidir entre las varias opciones disponibles, pueden ser muy sencillas o muy complicadas...da igual...por muchos números que se hagan, al final uno siempre tendrá que tomar la decisión, y ésta será evidente sólo de forma excepcional. Es por lo tanto absolutamente fundamental el documentar de forma clara y precisa las razones de tal o cual decisión, y las condiciones asociadas a la misma (...prueba y error...aprendizaje empírico...).

Ejemplo. Imaginad por un momento que una empresa quiere estar presente en un mercado nuevo, y tiene que decidir si acometer el desarrollo de una gama de productos nueva de forma individual, en joint-venture (asociación de conveniencia entre empresas) con uno de sus competidores o, simplemente, comprándole a un competidor esa parte de su actividad. Pues bien, a pesar de que hay una serie de factores bien conocidos (grado de madurez, concentración, barreras de entrada, intensidad tecnológica, volumen de inversión necesaria, etc.) que “acotan” la decisión, no hay una solución universal al problema, y la única respuesta válida es...¡Depende!

Bien. Seguid imaginando, y pensad que ya hemos tomado la decisión (después de hacer muchos números, medir los riesgos, analizar las acciones pasadas y sus efectos...). Ahora tendremos que formularla.

Será preciso elaborar un documento lo más conciso y claro posible, que contenga los enunciados más importantes sobre la futura orientación de la empresa, y que describa el posicionamiento básico, las actividades y procesos a ser potenciados o multiplicados y las implicaciones en las áreas funcionales, cuando las haya. En el marco actual, y salvo los casos (excepcionales) que impliquen cambios en la misión de la empresa, la formulación estratégica irá en sentido de apoyar las llamadas “competencias clave” (“core competences”), conjunto de tecnologías y “know-how” que permiten a la empresa ofrecer algo único a sus clientes (veréis esto con mucho más detalle mas adelante).

Elaboración del plan estratégico. Una vez decidida y formulada la estrategia, hay que hacer un plan. El plan estratégico es una sucesión ordenada de acciones, que afectan a todas las áreas funcionales de la empresa y que cubren un determinado horizonte temporal. Las acciones tienen asignados presupuestos y responsables dentro de la organización. Es fundamental que el plan concentre los esfuerzos en aquellos “vectores” identificados en la formulación de la estrategia. El marco temporal de aplicación del plan depende de la longitud del ciclo de negocio en el que estemos, ya que tiene que permitir observar los efectos que las acciones emprendidas tienen sobre la empresa.



Ejemplos: el plan estratégico de un kiosco de periódicos (o de pipas y chucherías) puede tener un horizonte de meses, o como mucho de un año y medio (por la estacionalidad). Sin embargo, el de una empresa de aviones (periodo de desarrollo, 5 años; ciclo de producción, 2 años; ciclo de vida de producto, 20 años; maduración de contrato de venta, 2 años) no puede tener menos de 3/5 años.

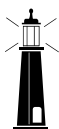
Y llegado a este punto, vamos a hacer una “primera excursión” a los ciclos temporales en la empresa. La práctica totalidad de las empresas de este mundo tienen un ciclo básico anual, y que está en línea con el ciclo de sus componentes (personas) y con la actividad societaria y fiscal. No olvidéis que todos nosotros “cumplimos años” y no meses o días. Bien, dentro de este ciclo anual (recogido en el plan operativo anual), las empresas tienen, o pueden tener, hitos de planificación y control mensuales o trimestrales. En condiciones normales, el plan operativo anual recoge en detalle las acciones del plan estratégico referidas al año en cuestión.

El siguiente ciclo es el marcado por el horizonte del plan estratégico que, como os indiqué antes, es un múltiplo (variable) del ciclo anual. Marca el ciclo básico de planificación, pero no el de control. Si queremos ir aún más lejos, encontraremos el ciclo de análisis y prognosis de entorno, que abarca varios horizontes de plan estratégico. Como podéis imaginar, a mayor longitud de ciclo, mayor “desenfoco” en las acciones y menor intensidad en áreas concretas.

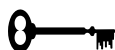
El plan estratégico, que tiene su valor fundamental como conjunto integrado y coordinado, vehículo transmisor de la estrategia, se divide a veces en las respectivas áreas funcionales (P.E. comercial, P.E. de I+D, etc), como referencia obligada para las acciones de las áreas funcionales. Otras veces, está más marcado por los vectores estratégicos (eje de expansión, eje de internacionalización, etc.) que por las propias áreas funcionales.

Implantación de la estrategia. Una vez aprobado el plan, es preciso ponerlo en marcha (despliegue e implantación de la estrategia). No podemos olvidar que el plan puede ser muy bueno, pero si no conseguimos llevarlo a la prácti-

ca es como si no hubiésemos hecho nada (...el estratega no es el que piensa, sino el que piensa, hace, mide, corrige...). Y aunque el plan, con sus acciones, hitos, responsables y presupuestos es la principal vía directa de implantación estratégica, la empresa cuenta con herramientas y medidas indirectas (información, formación, incentivos, etc.) como apoyo al plan.



Un aspecto fundamental. El plan y las medidas indirectas tienen que tener en cuenta la cultura de la empresa, porque si no estarán abocadas directamente al fracaso. Y es que, aunque los arquetipos tradicionales (“ministerio”, “empresa pública”, “gran empresa nacional”, “multinacional”, “PYME”, etc.) se van diluyendo con el tiempo, no es posible imponer un plan agresivo en una empresa “relajada”, y viceversa, un plan relajado producirá desazón en una empresa “exigida”. Todos sabéis a qué me refiero. El ciclo del “cambio cultural” (en la empresa) es más largo que un “plan estratégico”.



Control estratégico. Llegamos al último de los pasos de este proceso, aunque no por ello es menos importante. El objeto del control estratégico es comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos. Para ello, se selecciona una serie de variables “índice” o “de referencia”, y se establecen los valores objetivo para cada una de ellas, y los márgenes admitidos de variación para entrada en “zona naranja”(regular) y “zona roja”(mala). Las variables índice funcionan a modo de semáforo en el concepto de la dirección estratégica de la empresa. Si todo va bien (verde), el coche sigue andando sin mayor preocupación. Si aparece el naranja/ámbar hay que tener precaución y prepararse para lo que pueda pasar. Si nos encontramos el rojo, hay que frenar y analizar los porqués de esa situación. También se pueden arbitrar procedimientos para cuando tenga un número elevado de luces naranjas, sin tener ninguna roja.

El número de variables a considerar varía en función del tipo de empresa y su cadena del valor. En cualquier caso, las variables deben cubrir los aspectos críticos de todas las áreas funcionales de la empresa, y no ser demasiado numerosos. Con diez o doce parámetros se puede monitorizar la situación en una empresa de ciclo completo (diseño-desarrollo-fabricación-venta-postventa), de la misma forma que cinco pueden ser suficientes para una empresa comercializadora.

Qué hacer si aparecen varias “luces rojas”? Bueno, es fácil de explicar, aunque nada fácil de hacer. En la tabla dos veáis que de cada bloque tenía una línea de puntos que sugería un circuito de “realimentación”. Quiere esto decir que si el resultado no es el esperado (control estratégico), habría que comprobar si la implantación ha sido buena, si el plan está bien concebido, si los objetivos eran “suficientemente razonables”, hasta encontrar dónde estaba el “gazapo” o los “gazapos”. En la realidad, lo primero que se hace es comprobar si las condiciones de entorno son las que se pronosticaban para esa fe-

cha (cosa que casi nunca ocurre), y a partir de ahí, se analiza hasta qué punto las desviaciones de entorno han sido responsables de la situación, y en qué modo se puede restablecer la condición de cumplimiento de objetivos iniciales, o los que se juzguen válidos en ese momento.

Es absolutamente importante que todo el proceso sea rápido, y que las nuevas decisiones se pongan en práctica de forma inmediata, para no ser de nuevo “atropellados “ por el entorno, que nunca se detiene.

1.6 AMBITO DE APLICACIÓN

Una vez completado el proceso de la dirección estratégica, vamos a ver cuál es su ámbito de aplicación. Ya hemos mencionado antes que la empresa puede tener una o varias parejas producto-mercado. Incluso una empresa que fabrique un solo producto, zapatos, pero que sirve a varios mercados, por ejemplo niños, señoras, caballeros y deportivos, tiene cuatro "productos-mercados". Si cada uno de ellos tiene peculiaridades en cuanto a ciclo de vida, canales de distribución, precio, tecnología, etc, pueden requerir estrategias distintas, o al menos diferenciadas.

Cada pareja "producto-mercado" da lugar a una unidad de planificación estratégica que se denomina “Unidad Estratégica de Negocios” (SBU, Strategic Business Unit , en inglés). Una “Unidad Estratégica de Negocios” es una parte de la empresa que:

- Tiene una actividad cuantificable (cuentas anuales).
- Es capaz de decidir por sí misma en la mayor parte de su ámbito de negocios.
- Tiene una serie de clientes externos que la permiten desenvolverse en sus mercados.

La Unidad Estratégica de Negocios es, consecuentemente, una unidad de gestión, con una estructura organizativa y sus propios estados financieros. Las cuentas de la empresa en un conjunto se obtendrían por agregación de las UENs, más los gastos de la oficina central.

Si uno divide la empresa en unidades estratégicas (es un criterio directivo), la estrategia se divide en estrategias parciales, y cada una de las unidades puede tener una estrategia distinta, en función de sus condiciones (entorno, mercado, competencia, tecnología, etc.). El proceso, entonces ha de ser efectua-



do a nivel de UEN, y posteriormente agregar los resultados a nivel de empresa completa.

Un hotel mediano en el centro de una ciudad podría descentralizarse en tres UENs:

- Explotación hotelera de las habitaciones
- Explotación del bar, restaurante y sala de fiestas
- Explotación de salas de reuniones y conferencias

Es fácil entender que las habilidades directivas para gestionar cada una de estas UENs son distintas, si bien las tres se apoyan entre sí y tienen efectos sinérgicos importantes.

Creo que es evidente para todos vosotros que las “Grandes Divisiones” de las multinacionales (Lever Europa, GM Europa, Ford Europa, etc) responden al concepto de unidades estratégicas. Se gestionan de manera “quasi-independiente”, y reportan (y pelean por recursos) frente a sus corporaciones centrales.

2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

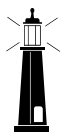
2.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

Ya definimos con anterioridad misión de la empresa como aquello a lo que la empresa se dedica (o quiere dedicar). Es lo que los abogados denominan “objeto social de la compañía”. Para un estratega, la misión es mucho más que el simple enunciado del tipo de actividad económica que la empresa realiza o quiere realizar en el futuro. Se obtiene, en condiciones normales, por concreción de lo que se denomina visión (razón de ser de la empresa, impulso creativo de un negocio, etc...). En la literatura anglosajona se concede mucha importancia a ese paso (“from vision to mission”), pero aquí he pasado directamente al segundo.

Al definir la misión, uno condiciona el presente y el futuro de la empresa, su estructura empresarial básica, el tipo de productos y servicios que va a comercializar y el público quien se va a dirigir. Los estudiosos de este tema hablan de definiciones unidimensionales (por tipo de cliente, T. Levitt), bidimensionales (en función del cliente y la tecnología, I. Ansoff), tridimensionales (en función del cliente/tipo de necesidad/tecnología, D. Abell, o en función del beneficio/tecnología/cliente, I. Ansoff). Llevada al extremo esta forma de pensar, podríamos llegar hasta cinco dimensiones: geográfica, demográfica, psicológica, tecnológica y utilidad buscada.

Quede clara una cosa: es el empresario quien elige la misión de su empresa, y puede ser extraordinariamente concreto (ejemplo: la misión de mi empresa es vender zapatillas de suela de goma en la provincia de Albacete) o enormemente difuso (ejemplo: la misión de mi empresa es vender ilusión). En el primer ejemplo, tenemos fijados todos los parámetros básicos del negocio: ámbito geográfico, tipo de producto y cliente, necesidad satisfecha y nivel tecnológico. En el segundo (Disney), podríamos decir que todo está abierto.

Cuando yo me veo a mí mismo como una empresa que vende ilusión, es necesario que trascienda al medio empleado (dibujos, películas, canciones...), y me centre en las razones últimas del proceso mental que hace que, determinado público, sienta determinadas emociones al ver una película de Disney. Y puede que cuente más tener psicólogos y sociólogos extraordinarios que los mejores dibujantes o diseñadores gráficos del mundo. De la misma forma,



uno venderá ilusión a lo largo de un horizonte temporal (siglos, milenios?), con tal de que el producto vendido (ilusión) tenga demanda, y adaptará los medios a las disponibilidades tecnológicas del momento.

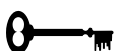
A veces, y ante la dificultad de definir la misión, se hace "por exclusión". Cuántas veces habéis oído la expresión : "ese no es mi negocio"...no sabemos bien cuál es, pero tenemos claro cual no lo es.

La misión de la empresa puede cambiar con el tiempo. Depende de cómo uno ha definido la misión, y la velocidad a la que cambia el entorno relevante. Una empresa que se vea a sí misma como "una empresa de transporte de personas y mercancías" utilizaría en su día diligencias y ferrocarriles, ahora probablemente use aviones, camiones y autobuses y dentro de cien años utilizará "máquinas de trasladar materia" (como las del "Enterprise"). Da igual. Seguirá siendo una empresa de transporte de personas y mercancías.

Veamos un ejemplo contrario. 3M, conocidísima empresa americana que comercializa miles de productos distintos (de la ballesta a la cinta adhesiva), no puede decirse que sea una empresa minera, a pesar de su nombre (Minnesota Manufacturing and Mining). Evidentemente, ha cambiado de misión durante sus muchos años de historia. Las grandes tabaqueras son otro buen ejemplo. Desde hace ya más de veinte años, y como reacción a la presión que sufren por parte de los consumidores y la administración, las empresas tabaqueras están tomando participaciones muy importantes en empresas de alimentación. Lo que hoy se ve como un movimiento de diversificación hacia negocios de menor riesgo "social", puede que esconda un cambio de misión a medio plazo. Fijaos que, además de diversificar, estas empresas están extendiendo sus redes de forma rapidísima por todo el mundo, y adquiriendo intereses en otros países (Rusia, India, etc.) donde la presión social frente al consumo de tabaco es inexistente (tienen otras cosas más importantes en qué pensar).

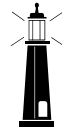
Otro ejemplo curioso...cuando una serie de conglomerados alemanes se unieron para formar E.on, ya sabían que el futuro de la empresa sería la energía (por eso le pusieron la "E" en el nombre)...el punto representa modernidad, y el "on" la voluntad de progresar una vez fusionadas.....hoy es la segunda empresa energética del mundo.

Como resumen, lo importante no son las palabras que uno emplea para definir la misión, sino lo que uno tiene en la cabeza (paso de visión a misión). Independientemente de cómo defina, tendré que tener presente que sólo si uno "comprende" el negocio, será capaz de generar y desarrollar ventajas competitivas, aplicar el concepto de la gestión estratégica de la empresa y garantizar el futuro a largo plazo.



2.2 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Se llama filosofía de la empresa (a veces se emplea el término cultura, aunque para muchos autores la cultura es un concepto más amplio que la filosofía) al conjunto de pautas que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados de una empresa. También se puede definir como el conjunto de valores que prevalecen en ella. Los libros dicen que la filosofía/cultura es estable en el tiempo. Incluso citan ejemplos de empresas muy antiguas y que han mantenido sus decálogos fundacionales a lo largo de toda su historia. Todos sabéis que esto no es enteramente cierto y es fácil de comprobar.



Seguro que tenéis conocidos o familiares que os pueden decir cómo cambió Seat (antes y después de los alemanes), o IBM, o Telefónica, por no hablar de cualquiera de las empresas absorbidas o fusionadas en los últimos años (en los bancos hay muchos ejemplos). Veremos seguro cambios culturales profundos en Iberia (tras su fusión con British Airways, IAG), y aún más profundo en las Cajas fusionadas, convertidas en bancos y eventualmente absorbidas.

Lo que sí es cierto es que los cambios culturales nunca son rápidos. Los balances de dos empresas se fusionan en el notario en media hora, pero sus culturas tardan años, lustros o décadas en fusionarse. Este es uno de los desafíos más importantes para cualquier directivo en los procesos de fusión.

Vamos a ver a continuación algunos de los aspectos más prácticos relacionados con la cultura empresarial.

- El nivel de dedicación de los empleados. Hay empresas (consultoras y auditoras son un buen ejemplo) que se rigen por la “meritocracia”. Así, los empleados de cualquier categoría compiten entre sí “como leones” por ascender al escalón superior durante un periodo de 5-15 años, sin reparar en esfuerzos, horas ni vacaciones con el objetivo único de alcanzar el ansiado premio (socio de la empresa). Si, a lo largo de la carrera, uno ve que no va a ganar, normalmente abandona. De la misma forma, es posible encontrar empresas en las que todavía los empleados pueden “escaquear” algunos ratos del horario oficial de trabajo y otras muchas (casi todas) en las que los empleados trabajan lo que deben o algo (bastante) más.
- La cultura de la movilidad. Hay empresas, generalmente las tradicionales/familiares, en las que la rotación de puestos de trabajo es muy baja o nula (la clave es la especialización dentro de la familia), y la movilidad geográfica no existe, por definición del negocio y localización de la empresa. Al contrario, las empresas multinacionales imponen a sus empleados una

disponibilidad absoluta para cambiar de puesto de trabajo y de lugar de residencia (fijaos que esta es la forma de generar una cultura propia, mezclando las aportaciones de los empleados de distintas nacionalidades). La negación a un traslado (independientemente de lo que la normativa diga al respecto) supone el fin de la trayectoria ascendente de un empleado.

- La relación paternalista. Hay empresas que proporcionan a sus empleados toda una serie de ventajas (transportes, comedores, residencias, utilización discrecional del teléfono, fotocopias, etc.) a cambio indudablemente de un sueldo inferior, mientras otras prefieren la opción de “solo sueldo” pero “más alto”(hay casos en los que uno llega a pagar el coste de las llamadas privadas efectuadas desde su puesto de trabajo). Hay que tener presente que los empleados tendemos a considerar todas estas “pequeñas cosas” como algo irrenunciable, y muchas veces se convierte en un problema más de gestión (de un tema ajeno a la misión de la empresa).
- La creación del valor. La creación del valor (...sólo para el accionista?...) se ha convertido en la frase favorita de estos días. Los empresarios ya no dicen que quieren ganar dinero sino “generar valor para el accionista” (eufemismo). Porqué no generar valor para todos y repartir el valor generado?. Ya llegarán tiempos mejores.
- El “culto a la diversidad” (racial, de género, cultural etc). La tendencia general globalizante (veremos más adelante) y un cierto ánimo por replicar a la naturaleza en su infinita diversidad (“la vida siempre se abre camino”...el Parque Jurásico) hace que las empresas en muchos casos sobreponderen la importancia de este factor, que incluso publicitan abiertamente a través de los órganos de comunicación de la compañía.

También podríamos decir que la cultura de una empresa es un conjunto de valores positivos (respeto a las personas, promoción de los mejores, conducta intachable de la alta dirección, respeto a las leyes y las normas de la comunidad, etc.) o negativos (autoritarismo, nepotismo, secretismo, conductas dudosas de los jefes, etc.). Una cultura positiva ayuda a motivar a los empleados y crea un ambiente de trabajo grato.

Dentro de este apartado hay que mencionar la influencia de la “sostenibilidad” en la cultura y filosofía de la empresa. Fijaos, me refiero a “sostenibilidad” con mayúsculas, no en sentido restrictivo.....se me ocurre que la sostenibilidad tiene al menos cuatro facetas: la estratégica, la económica, la social y la medioambiental. El problema es que muchos de los que hablan de esto parece que se centran sólo en la última de las facetas, no sé si por ignorancia absoluta de las otras o de forma deliberada. Mirad.....si consideráis, por ejemplo, las fuentes de energía (petróleo, gas, nuclear, eólica, solar, hidroeléctrica) y

las enfrentáis a las cuatro facetas que antes mencioné, veréis que no hay ninguna que esté bien en todas, y ninguna que esté mal en todas.....luego hay que repartir, no se puede ser radical. Hay empresas en las que la sostenibilidad (general) está perfectamente impregnada en todas las actividades y procesos, y otras en las que sólo es a efectos de marketing.

No quiero cansaros más. Podríamos hablar también de las relaciones entre directivos y empleados, de la influencia de los sistemas remunerativos, de la gestión de la información en la empresa, del equilibrio dirección/sindicatos y de otros tantas facetas de este tema que hemos denominado filosofía o cultura de la empresa. Lo importante es que veais como todas estas cosas afectan a la forma en que la estrategia debe ser planteada, ya que “si el terreno no es propicio” da igual lo que sembremos: no crecerá nada.



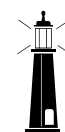
2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos establecen qué es lo que se va a alcanzar, y cuándo, sin especificar el cómo. Se denominan metas a los objetivos de segundo nivel, o a cada uno de los escalones intermedios que debemos superar para alcanzar el objetivo completo. Los objetivos son “fin y medio” simultáneamente. En lo principal, son un fin, por definición (es lo que queremos alcanzar), aunque también pueden verse como un medio sobre el que construir los objetivos del siguiente año, o los de la unidad inmediatamente superior.



A nivel de empresa completa, siempre existe lo que se denomina “el conflicto de objetivos”. Pensad por un momento en una empresa “de libro”, en la que los accionistas, directivos y empleados son personas física y jurídicamente distintas. De forma natural ocurrirá que:

- los empleados querrán “ganar un poco más trabajando un poco menos”;
- los directivos querrán ganar mucho más, sobre todo si la empresa tiene beneficios elevados;
- los accionistas querrán incrementar la rentabilidad a corto plazo “sin estropear demasiado la posición a largo”.



No tenéis que darle muchas vueltas. Es un sistema de ecuaciones que no tiene solución (los de ciencias....sin solución en el campo real, sólo con solución en el campo imaginario). Sólo si las tres partes ceden se podrá obtener un juego de objetivos coherente, fundamental desde la óptica estratégica.

Otra versión del conflicto de objetivos es el que afecta al horizonte temporal: el corto plazo frente al largo. En el día a día de la empresa, muchas veces las decisiones a corto tienen efectos perniciosos a largo, y viceversa. Veamos un ejemplo. Imaginad una empresa que tiene una oficina en propiedad, y que atraviesa una época de sequía (déficit de tesorería). Se sentirá tentada de vender su local, para obtener el líquido que necesita a corto plazo, pero si lo hace tendrá que pagar alquileres crecientes todos los años o comprar en el futuro una nueva oficina, seguro más cara. Habrá pues, que buscar otro tipo de soluciones para resolver el problema de tesorería a corto.

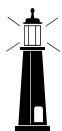
Nada de esto (ni el conflicto de intereses ni el temporal) ocurre en una sociedad limitada laboral, en la que accionistas, directivos y empleados coinciden (...aunque tendrán, sin lugar a duda, otro tipo de problemas...).

Veamos a continuación las condiciones generales que deben cumplir los objetivos. Estos deben ser:

- **Mensurables.** Reducibles a números, que sean luego auditables y comprobables.
- **Apropiados.** Importantes tanto para el que los establece como para el que los recibe.
- **Realizables.** Si los objetivos son considerados inalcanzables por el que los recibe, tendrán un efecto desmotivador. Si son demasiado fáciles, no provocarán tensión alguna.
- **Temporales.** Tienen que estar repartidos a lo largo del horizonte temporal, y no concentrados en un hito único.
- **Específicos.** Han de ser claros y concretos.

Además, desde la perspectiva estratégica, los objetivos tienen que:

- **Estar jerarquizados (ver cuadro siguiente).** Esta es la condición capital de los objetivos estratégicos. El responsable de la empresa tiene que tener claro qué objetivos son los más importantes y cuales son secundarios. Esto no siempre es fácil, ya que cuando las cosas no van bien, uno no sabe por dónde empezar (...a perro flaco, todo son pulgas...), pero es fundamental priorizar las áreas de actuación y mejora. Ejemplo: en condiciones normales, el incremento de facturación no encajará demasiado bien con la reducción de costes. Habrá, pues, que elegir si me interesa más el pri-



mero que el segundo, o viceversa, y establecer los objetivos en consecuencia. De la misma forma, en estructuras empresariales complejas, la jerarquía de objetivos estará condicionada por la jerarquía organizativa. Así, si la estrategia básica de la corporación a largo plazo es conservadora (ejemplo: mantenimiento a ultranza de la integridad patrimonial, no crecimiento, no inversiones, congelación de salarios, reducción de personal...os suena a algo?..), será muy difícil que alguna de las divisiones consiga sacar adelante una estrategia expansiva (crecimiento de ventas, de activos, de inversiones, de personal, etc.).

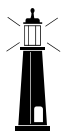
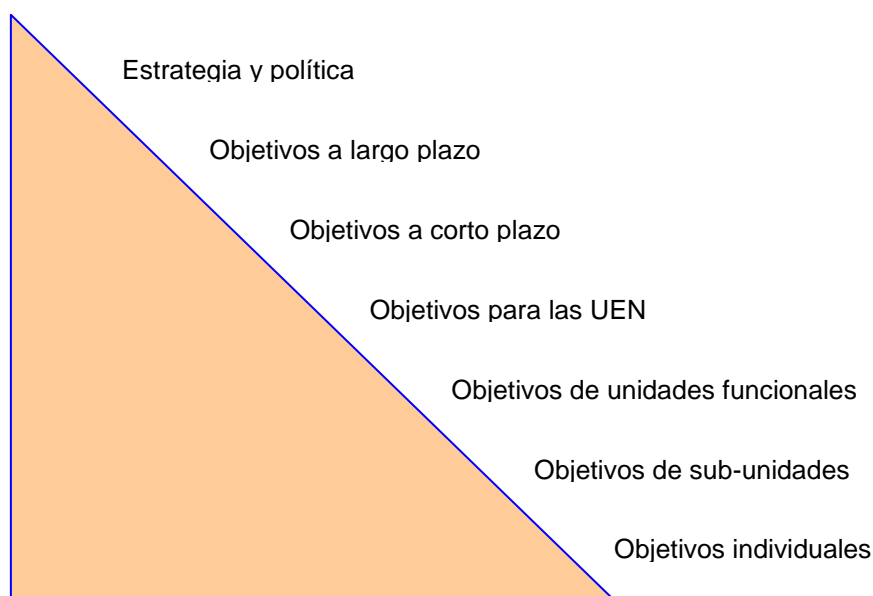
El cuadro 4 (página siguiente) muestra la pirámide jerárquica de los objetivos, con sus diferentes escalones. Llegados a este punto, creo que es necesario clarificar la utilización de la palabra "metas" dentro de la jerga estratégica. Se denominan metas estratégicas a los objetivos de más alto nivel dentro del horizonte de planificación. Así, una de las grandes compañías españolas declaró recientemente que sus dos metas estratégicas para los próximos cinco años eran:

- Aumentar la facturación al doble por adquisición de otras compañías e incremento de la capacidad local
- Aumentar los beneficios al doble, por incremento de cifra de negocios e incrementos sustanciales de productividad.

Para conseguir esas dos metas, habrá que establecer una serie de objetivos, tales como la venta de activos innecesarios para la actividad principal, ampliación del capital para canjear por las empresas a ser adquiridas, identificación de las mismas, etc. Además, cada uno de ellos tendrá que ser descompuesto en objetivos parciales para cada uno de los cinco años que abarca el período de planificación, y esos objetivos desencadenarán acciones, y así se pondrá en marcha la cascada a nivel de empresa completa.

En estos apuntes, no he utilizado la palabra metas, porque en la vida de la empresa (no en la académica), la palabra va cayendo en desuso en beneficio de la utilización "urbi et orbe" del vocablo "objetivos".

CUADRO 4: JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS



- **Estar integrados.** La integración de objetivos es también fundamental. Hay muchas acciones en la vida diaria de la empresa que tienen efectos contrarios, que tendrán que ser tenidos en cuenta a la hora de establecer los objetivos. Ejemplo: si una empresa quiere incrementar la facturación en un XX%, y a la vez la facturación por empleado en un YY%, necesitará en todo caso hacer inversiones fuertes. (Para mejorar la productividad, para incrementar la acción comercial, para incentivar a los empleados,...y para despedir a algunos...). Sin inversiones, no será posible alcanzar los objetivos, a menos que la situación de partida fuera desastrosa (...lo que no dice nada bueno de los gestores...).
- **Cubrir todas las áreas funcionales de la empresa** (tabla 5). La empresa, como ya os indiqué en la introducción del tema, debe ser un todo en el que las partes se desenvuelvan en relativa armonía. Bien, si los objetivos estratégicos están enfocados en un área funcional de la empresa, las demás tenderán a sentirse menospreciadas por la dirección y se romperá el necesario equilibrio. Esto no es nada fácil cuando se viven tiempos en los que “la creación de valor para el accionista” se está convirtiendo en el lema principal, si no único, de todas las empresas que están en el mercado de capitales. Tenemos que aceptar que el beneficio (o el dividendo) es el mejor parámetro para medir una empresa, y por lo tanto un objetivo de selección segura, pero no se debe admitir que elimine a todos los demás.

Ejemplo: un margen muy grande puede implicar satisfacción de clientes menor, que a su vez implicará menores ventas futuras y, por lo tanto, menores márgenes a largo plazo.

CUADRO 5: ÁREAS DE POSIBLES OBJETIVOS

- Servicio al cliente
- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Presencia y participación en mercados
- Estructura de la organización
- Instalaciones
- Desarrollo de productos
- Responsabilidad social

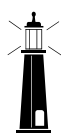
- No ser numerosos. Si, en todos los escalones de la jerarquía de objetivos, se establece un número elevado de ellos, lo más probable es que la organización en conjunto no sepa para dónde ir. Cada persona en la organización, desde el director general hasta los trabajadores no cualificados, debe tener un número limitado de objetivos, que sean apropiados para su posición en la empresa.
- Estar elaborados con la participación de todos. La participación de los tres “poderes” de la empresa, accionistas, directivos y sindicatos (representando a los trabajadores) es muy importante, no sólo en lo que se refiere al proceso de establecimiento y aceptación de los objetivos, sino fundamentalmente en lo que supone de empeño y esfuerzo en alcanzarlos. Sólo si los objetivos son de todos la empresa será “una piña”. (Fijaos en la tendencia actual de hacer socios a los empleados, e incluso a remunerarles en función del valor de la empresa).
- Ser establecidos al amparo de la filosofía/cultura de la empresa. La cultura de la empresa determina en gran manera las actitudes de la misma y su capacidad de reacción frente a los cambios del entorno. Por lo tanto es preciso tener en cuenta la cultura antes de establecer los objetivos, si uno quiere evitar sorpresas desagradables, y que el proceso de cambio cultural en la empresa (como en la sociedad), siempre es lento (respecto al horizonte de planificación en la empresa).

2.4 LA ÉTICA EN LA EMPRESA



La ética apunta, esencialmente, hacia la búsqueda del modo correcto de vivir la vida humana. En nuestro caso particular, la ética empresarial buscaría el modo correcto de desarrollar la vida de la empresa. Fácil de decir, muy difícil de aplicar. Para empezar, tendemos a relativizar el concepto de lo “que es ético” y lo que no lo es (en el fondo, “lo que está bien” y “lo que está mal”). Incluso hay quien defiende que es “imposible encontrar unos mínimos éticos aplicables al conjunto de todos los seres humanos” o quien basándose en el utilitarismo a ultranza define el bien como “la obtención del mayor grado de bienestar para el mayor número de personas al menor coste”.

Intentemos centrar el tema en nuestro entorno socio-económico y en la época actual, para conseguir salir de este embrollo de forma más o menos elegante, y sin pretender en ningún caso establecer estándares de ética empresarial. Todos podéis entender que las condiciones de trabajo en España, hoy, no son asimilables a las de un país subdesarrollado cualquiera, como tampoco lo son a las que teníamos hace cincuenta años. Ejemplo: nosotros nos podemos plantear si es ética la utilización de los medios de la empresa (teléfono, fax, fotocopias, etc.) para fines privados (ajenos al negocio). Y si en vez de su utilización excepcional, la cosa se convierte en costumbre?. Los trabajadores del tercer mundo no pueden hacerse esas preguntas, como no pueden reclamar cinco semanas de vacaciones ni pensar si es ético talar sus árboles.



Indudablemente, no es fácil adaptar las exigencias éticas a las circunstancias socio-económicas actuales. El empresario no sólo tendrá que abordar la pregunta de si emprender tal o cual acción es éticamente correcto, sino si el competidor lo hará si yo no lo hago. En este entorno, absolutamente habitual, la ética ha de considerarse una necesidad y no una herramienta de gestión. Pasa a ser parte integral de la cultura de la empresa, y de su posicionamiento en el mercado. Los clientes, proveedores, competidores y agentes del entorno saben (...y valoran...) que la empresa se comporta, y se comportará, con determinado estándar.

Desde la óptica de la dirección estratégica de la empresa, la ética afecta a dos aspectos principales: la misión y los objetivos. Respecto a la misión está claro que no es éticamente correcto dedicarse a actividades dañinas, o situadas en los márgenes de la ley. Tan correcto es tener un bar como “fomentar el consumo responsable entre sus clientes”. Lo mismo aplica a un gimnasio y el consumo de sustancias dopantes y a todos los ejemplos que se os puedan ocurrir (los hay infinitos). En cuanto a los objetivos, ya hemos comentado varias veces en estos párrafos la necesidad de la participación de todos, para disminuir y atemperar el conflicto de objetivos que es consustancial a la vida de la empresa.

ESTRATEGIA DE EMPRESA

Desde la óptica de la operativa diaria, podríamos distinguir dos ámbitos de la ética empresarial: el externo y el interno.

En el ámbito externo, la empresa ha de respetar las normas básicas en la relación con sus proveedores y clientes (limpieza), así como en lo que respecta a publicidad, folletos y material promocional. Entra también dentro de este apartado la participación accionarial de los directivos y empleados en empresas de la competencia, proveedoras y asociadas. En el interno, es destacable el obligado respeto a la legislación laboral, por parte tanto de empresa como de los trabajadores, y el respeto a las normas internas de funcionamiento de la empresa.

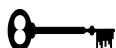
Antes de terminar, un comentario respecto a uno de los temas más espinosos relacionados con la ética empresarial: la responsabilidad de los directivos en tiempo de crisis. Los directivos tienen la responsabilidad de decidir el futuro de la empresa, y en ocasiones la dinámica competitiva les lleva a situaciones en las que se ven obligados a tomar decisiones extraordinariamente dolorosas (reducciones selectivas de personal, traslados masivos, etc.). En esas circunstancias den dejar patente cual es el nivel ético de la empresa, en beneficio tanto de los que se van, como de los que se quedan, de sus clientes y de sus proveedores.

No podemos olvidar que, aunque no es posible ni somos quién para determinar “estándares de ética”, una empresa con ética laxa será reconocida como tal en su entorno competitivo, y acabará trabajando con clientes más laxos aún que ella, y que en lo último que pensarán será en hacernos la vida un poco más fácil. En cualquier caso, resulta extraordinariamente comprometedor opinar de este asunto, en un país con más del 23% de economía sumergida (supera el 30% en varias regiones españolas). Este es uno de los temas en los que el corazón pesa tanto como la cabeza, y está claro que cada vez que hay malos tiempos, la economía sumergida crece.....no hay remedio.



3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

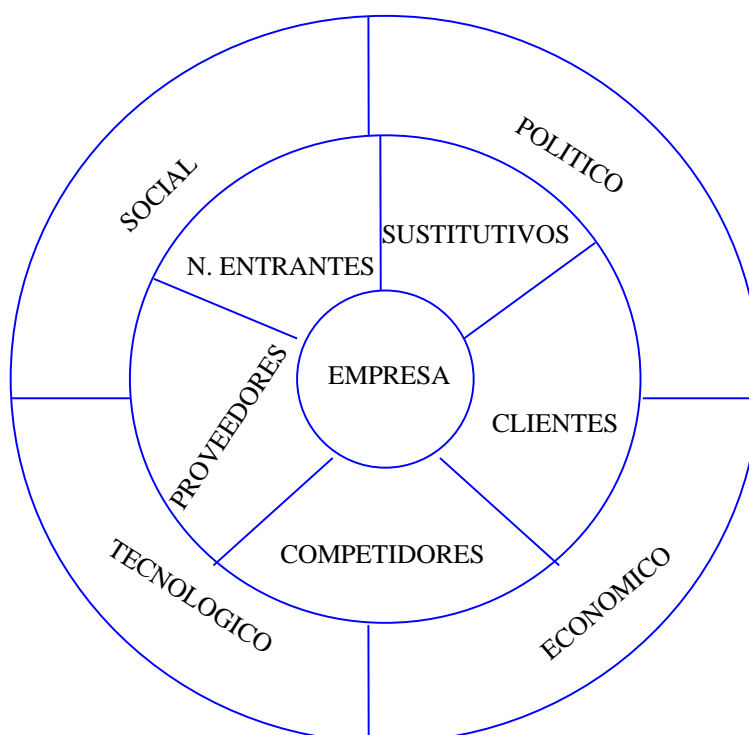
3.1 ENTORNO EMPRESARIAL: DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA



En términos generales, se denomina entorno a lo que rodea a algo. En nuestro caso particular de las ciencias de la empresa, podríamos decir que el entorno es “el conjunto de condiciones sociales, culturales, políticas y económicas que influyen en nuestra organización”. Como ya os dije, con ocasión de la explicación referente a la dirección estratégica de la empresa, nosotros analizamos el entorno para identificar oportunidades y amenazas. La empresa, a la que siempre tendemos a mirar desde dentro, obtiene sus recursos (mano de obra, suministros, servicios, financiación) del entorno, y retorna una rentabilidad a sus accionistas a través de un beneficio obtenido en el entorno (mercado, clientes), después de ganar en lícita batalla a unos competidores (entorno). Este fugaz vistazo nos debe ser suficiente para justificar que hay que mirar más hacia fuera y menos hacia adentro.

El gráfico 6 muestra la división clásica del entorno empresarial en dos escalones o categorías : el entorno próximo, también denominado microentorno o entorno específico, y el entorno general (macroentorno o entorno no específico)

GRÁFICO 6. EL ENTORNO EMPRESARIAL



ESTRATEGIA DE EMPRESA

Así, en el centro del gráfico aparece la empresa, como punto central de nuestra actividad. A continuación, encontramos una primera corona circular en la que están incluidos los factores de entorno próximo : competidores, clientes, proveedores, amenaza de sustitutos y amenaza de nuevos entrantes. Son las denominadas fuerzas competitivas (M. Porter). Por fin, encontramos otra corona con los factores de entorno general, que en nuestro caso particular son los políticos, sociales, económicos y tecnológicos. A unos y otros dedicaremos sendos apartados en la presente lección.

Varias son las causas que han llevado a esta división del entorno en dos categorías o escalones. Por un lado, la proximidad física. De forma indudable, la empresa está todos los días en contacto con sus mercados (clientes) o sus competidores. No siempre lo está (...o ha estado...) de la realidad social del lugar donde está ubicada, o del marco jurídico aplicable, o de las innovaciones tecnológicas que acontecen en el sector. De forma automática, presta (...o prestaba...) más atención a uno que a otro.

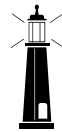
También hay razones puramente técnicas. Como ya os comenté, pero no me importa en absoluto repetir (...es fundamental!!!), los factores de entorno general afectan de forma distinta a una empresa y sus competidores, y relativizan las ventajas que unos u otros puedan tener (mirad, por favor los ejemplos ...)

Como consecuencia, los clásicos de la materia dicen que el entorno próximo encierra la clave del éxito o el fracaso, mientras que el general condiciona el desenvolvimiento de las empresas de un sector. Yo, como podéis imaginar, no estoy de acuerdo, y creo que ambos tienen, por decir algo, la misma importancia.

En cualquier caso, el proceso de globalización acelerada en el que estamos inmersos actualmente va a modificar profundamente las fronteras entre uno y otro entorno, por lo que lo que importa es que tengáis bien asimilados los conceptos, no las fronteras entre uno y otro. Por lo tanto, y salvo que haga mención expresa, en adelante me referiré al entorno, sin más.

Las características básicas para definir un entorno son estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad.

Se dice que un entorno es estable cuando no varía con el tiempo (ojo!, esta variación no debe medirse en términos absolutos, sino relativa al ciclo básico de nuestro negocio). Por el contrario, se dice que es dinámico cuando cambia con el tiempo.



Decimos que un entorno es simple cuando basta un número pequeño de parámetros para definirlo, y complejo cuando el número de parámetros se torna elevado.

Un entorno es integrado cuando las variaciones de los parámetros que lo definen son conocidas o conocibles, y diverso cuando los parámetros se comportan de forma impredecible o aleatoria.

Por fin, se dice que un entorno es favorable cuando sus cambios no hacen daño al devenir de la empresa, y hostil cuando lo contrario.



Combinando cada una de las posibilidades podemos obtener diferentes clases de entorno (¡ojo, algunas combinaciones son ridículas!). Las dos extremas son el denominado entorno estable (estable-simple-integrado-favorable) y el denominado turbulento (dinámico-complejo-diverso-hostil). Ahora ya sabéis que el famoso entorno turbulento, tantas veces mencionado en todo tipo de publicaciones, es un entorno que cambia, que depende de muchos parámetros, que a la vez son “de su padre y de su madre”, y cuyas oscilaciones pueden ser peligrosas para la vida de la empresa.



Lo más importante de todo esto, y es algo que no debéis olvidar nunca, es que el tipo de entorno en que una empresa vive condiciona enormemente su estrategia, su tipo de gestión y el esfuerzo que la empresa tiene que dedicar al análisis y prognosis de aquél. (lo siento, pero he tenido que contaros toda la teoría anterior para que os fijéis en estas cuatro líneas). Así, una empresa que viva en un entorno estable, puede ser conservadora en su estrategia, procedimientos, tecnología, etc., y además, dedicar poco esfuerzo a analizar el entorno (chollo poco común). Por el contrario, una empresa que viva en un entorno turbulento ha de ser, obligatoriamente, creativa en su estrategia y flexible en su gestión, y deberá emplear recursos en entender y pronosticar el futuro del mundo que le rodea.

Vamos con los ejemplos. Un pipero (empresario de puesto de pipas, vaya eufemismo) vive en un entorno estable. Su ciclo básico de negocio es muy corto -investigación de mercado, diseño de producto, desarrollo y homologación, compra de materiales, fabricación, distribución, venta y cobro (de una bolsa de pipas) en siete días- y por lo tanto, puede vivir con poca atención al entorno. Eso sí, al menos tendrá que contar cada 15 de septiembre el número de alumnos que entran en el colegio, que seguro representa el 80% de sus ventas, y compararlo con el del año pasado, así como el consumo “per cápita” de los últimos meses. Si todo va bien, miel sobre hojuelas. Si, por el contrario, el número de alumnos baja, o manteniéndose estos las ventas lo hacen, tendrá que tomar una serie de acciones que empiezan por comprobar el censo del barrio y el número de colegios y pueden acabar, en un caso extremo,

pidiendo una nueva licencia para cambiar de localización. Salvo que una tormenta le lleve el puesto por delante, el pipero ve subir y bajar el paro, la inflación, el crecimiento, los tipos de interés, ve cambiar los caramelos por “chuches”, y evolucionar los cromos y las pegatinas, sin tener que preocuparse demasiado. La naturaleza de su negocio (ciclo corto, bajo inmovilizado, clientela quasi-cautiva) le defiende, en principio, de las oscilaciones del entorno.

Pensad, por favor, lo que le ocurre a alguien dedicado a fabricar y comercializar centrales nucleares para producir energía eléctrica, y os daréis cuenta que está al otro lado de la escala (lo dejo para vosotros).

3.2 ENTORNO EMPRESARIAL: PROGRAMA, PREVISIONES, ESCENARIOS

De los ejemplos anteriores podéis todos deducir la necesidad de que las empresas tengan un programa de análisis de entorno, un método sistemático encaminado a monitorizar, y prever, las condiciones de entorno (general y próximo, por supuesto).

Que la monitorización del entorno es imprescindible, está fuera de toda duda. No es admisible que en los tiempos que corren, nos sorprenda una nueva ley, o una nueva tecnología, o una alianza entre competidores. Si el entorno va deprisa, nosotros también. Que dicha actividad tiene que estar regulada y sistematizada, no creo que tampoco pueda ser cuestionado. Incluso el pipero, sabe que tiene que ir dos o tres días en septiembre, con su libreta y su calculadora, a la puerta del colegio, y medir, o estimar, el número de alumnos.

Dónde está el problema? En que cuesta dinero (fijaos, otra vez, en el conflicto de objetivos). El análisis del entorno es una actividad que consume recursos, y que no proporciona rentabilidad a corto plazo (en condiciones normales). Por otra parte, tampoco hay que pretender “conocer todo”, para eso están los institutos de investigación, sino sólo lo que es relevante para nuestra empresa. Se buscan oportunidades y amenazas, no colecciones de datos sin sentido.

Habrà, pues, que aplicar criterios de coste-eficacia, y ver cuáles son los mínimos de información necesarios, por un lado, y cuál es la disponibilidad de recursos, por otro. También el factor de escala cuenta, y es posible que nuestro pipero tenga que dedicar, proporcionalmente, más esfuerzo que una gran multinacional.



Lo importante es darse cuenta de que una empresa, sea del tamaño que sea, no puede vivir de espaldas al entorno. Si esa actividad la llevamos a cabo con mayor o menor intensidad, utilizando medios externos o internos, o combinaciones de ellos, es parte de la estrategia. Como lo es también el grado de involucración de los directivos y el personal más cualificado, y el uso y alcance que de los informes respecto a la situación de entorno se haga dentro de la empresa. A título personal, yo soy partidario de que la información fluya, y que la empresa conozca en la situación que se encuentra respecto a su entorno, y de que el personal se sienta involucrado en el proceso de captación de información.



E inmediatamente después de entender lo que está ocurriendo en el entorno, aparece el desafío de prever cómo va a ser ese entorno dentro de n días, meses o años, en función de cual sea el horizonte de planificación de la empresa. Las previsiones del entorno son difíciles, pero imprescindibles, ya que constituyen la referencia exterior del plan estratégico. Es importante documentarlas, ya que en el fondo son parte de un proceso quasi-empírico en el que el efecto experiencia es fundamental (aprender de los errores pasados) En condiciones normales, en las empresas se utiliza una combinación de métodos o técnicas, como son el Delphi, el brainstorming y el método de impacto-tendencia.

Por ser específico de esta asignatura, describiré de forma simplificada el tercero de ellos. El método de impacto-tendencia combina el análisis matemático (tendencia) con los efectos que, en la variable que queremos estimar, producen una serie de factores externos (impactos). De esta forma, la valoración obtenida, a través de extrapolación histórica o regresión se ve corregida por los impactos (puntuales, sostenidos, exponenciales, etc). Estos impactos están originados por factores que pueden ser ajenos, y a veces estar muy lejanos, del devenir diario de nuestro negocio.

Vamos a ver un ejemplo. Imaginad que estamos en el año 1988 y queremos hacer la previsión de tráfico del aeropuerto de, digamos, Barcelona. Las previsiones se hacen normalmente a veinte años, de forma que se pueda planificar un horizonte de desarrollo del aeropuerto en dos periodos consecutivos de diez años. Por supuesto, se conoce la serie histórica del crecimiento del tráfico, y también se conocen los factores que mejor ajustan para efectuar una regresión (población, crecimiento económico, comercio exterior, etc), así como la previsión futura de esas variables. –inciso. Os dáis cuenta de que esas variables son generales, y no específicas?- Otro inciso. Tened presente que con crecimientos del 5% anuales (serie histórica larga), el volumen se multiplica casi por tres en veinte años!! (por 4, con un 7%)

ESTRATEGIA DE EMPRESA

Con todos esos datos, y tras un proceso más o menos complejo, el ordenador produce la estimación (tendencia/extrapolación/regresión). Nos falta ahora tener en cuenta una serie de factores (Juegos Olímpicos, Unión Europea, saturación de Barajas, segunda puerta hacia Sudamérica,, entrada en funcionamiento del AVE, etc), que representan impactos absolutamente relevantes para nuestra predicción. El valor de cada uno de ellos debe ser determinado de forma conjunta con expertos de los sectores relacionados (Comité Olímpico, Ministerios, Gobierno Autónomo, etc.) en una sesión de Delphi, por ejemplo, y con esos efectos se corrigen la estimación básica.

Creo que todos entendéis que en el de Ciudad Real no se hizo este proceso (hay otros ejemplos en la geografía española, pero este es el más evidente), y que las razones subyacentes para su desarrollo fueron otras.

En multitud de ocasiones, las empresas construyen diferentes escenarios y realizan el proceso de planificación completo para cada uno de ellos (la automatización ayuda sobremanera). Si seleccionamos uno optimista, otro neutro y un tercero pesimista, podremos acotar el barrido de las variables clave seleccionadas en el proceso de planificación estratégica. Para construir un escenario, se seleccionan los factores o acontecimientos que puedan influir, en mayor medida, en nuestro futuro. A continuación, se establecen horquillas para cada uno de ellos, y se estiman los valores más probables. Por fin, se construyen una serie de estructuras-tipo posibles en el futuro (¡ojo a las combinaciones ridículas!)

Así para el caso de nuestro aeropuerto, podríamos tener un esquema como el que sigue:

	Optimista	Pesimista
Crecimiento	5	2
Tipo de sociedad	ocio	trabajo
Estabilidad	alta	baja
Nivel de competencia	baja	alta
Saturación aérea	baja	alta

Como podéis imaginar, se pueden asignar números a cada una de las variables (no lo he hecho por no aburrir). Tampoco he querido considerar escenarios “poco probables” (deterioro de las condiciones turísticas de la zona, comercialización de platillos volantes para el gran público, o falta de confianza en el modo aéreo de transporte).

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

Los factores determinantes del entorno general, tal y como se ha mencionado ya varias veces en el texto, son un número variable, que hemos reducido a cuatro por pura conveniencia. Estos son:

- Factores políticos y legales, tales como:
 - Estabilidad política y social
 - Política gubernamental
 - Legalidad aplicable
 - Fiscalidad empresarial

- Factores económicos, entre los que cabe destacar:
 - Crecimiento de la economía
 - Tasa de inflación
 - Tipos de interés
 - Balanza comercial

- Factores tecnológicos
 - Nivel de obsolescencia
 - Intensidad tecnológica
 - Políticas de apoyo a la I+D+I

- Factores socio-culturales, entre los que cabe destacar:
 - Demografía y su evolución
 - Grupos de presión
 - Conciencia ecológica
 - Consideración social del trabajo

Para cada uno de esos factores, tendremos que analizar la situación y su probable evolución, teniendo siempre presente que lo que queremos encontrar son oportunidades y amenazas para nuestra empresa, tanto en sus negocios actuales como en los que pensemos emprender en el futuro. El peligro más grande en estos casos está en obtener una cantidad ingente de datos con los que no sabemos qué hacer. Es preciso hacer, pues, un esfuerzo por utilizar exclusivamente la información relevante, sobre todo a efectos de pre-

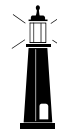
sentación. En la jerga empresarial, a este tipo de análisis se le suele llamar PEST (del inglés, Political, eonomical, social, technological), aunque la tendencia más reciente, sobre todo en determinado tipo de empresas y organismos, es añadir una “e” minúscula al final (por “environmental”). En mi opinión es sólo un matiz, que además tiene el problema de la “peste”.

Los factores de entorno general suelen tener variaciones profundas de ciclo largo, que a menudo son difíciles de ver, pero que determinan el futuro a largo plazo de la empresa (recordad al pipero y su colegio, si está en una zona en la que las oficinas van reemplazando a las viviendas. Os suena de algo?). Pensad en el futuro de las empresas que hacen productos para niños, en una sociedad con nacimientos casi-esporádicos como la nuestra...podéis encontrar ejemplos a miles. Tema para reflexión: tendremos una sociedad de máquinas, de animales modificados genéticamente o de inmigración acelerada? O una combinación de ellas?.

En nuestro entorno europeo, y al menos hasta que se complete el proceso de la Unión Europea, a todos los efectos, los factores políticos y legales (derivados de la traslación del poder de los Estados hacia Bruselas) pueden ser dominantes (procesos de aprobación de fusiones, monitorización de los niveles competitivos, privatizaciones a gran escala, pero distinta velocidad, en todos los países, etc.). Lo mismo ocurre con las políticas de estandarización de la I+D+I a nivel comunitario.....en estos tiempos de crisis financiera parece que el problema es no tener una política fiscal común, pero si un día aparece un problema de seguridad, el problema será el no tener fuerzas policiales comunes...la transición durará décadas, y hay que estar atentos.

En muchos casos, las modificaciones que percibimos en el entorno general no son más que retazos de un fenómeno que afecta a todos los factores hasta ahora citados, y a los del entorno próximo que veremos a continuación, y que no es otro que la globalización.

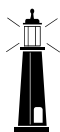
La globalización es un fenómeno macro, que se desarrolla a escala planetaria, y que, a grandes rasgos, implica una armonización de usos y costumbres a nivel de consumidor final y , consecuentemente un incremento en el tamaño de las empresas, que se unen y asocian para hacer frente a ese mercado de proporciones gigantescas. La globalización produce modificaciones profundas en la estructura de los mercados y las condiciones de competencia, por lo que debe ser analizada en detalle (quiero decir sus implicaciones en nuestro negocio...vale!), antes de cualquier replanteamiento estratégico.



3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO PRÓXIMO

Forman parte del entorno próximo de la empresa los competidores, los clientes, los proveedores, los sustitutivos y la amenaza de nuevos entrantes. Son las que M. Porter denominó, hace más de veinte años, las fuerzas competitivas.

El Profesor Porter definió la competencia como “todo aquel que es capaz de erosionar mis márgenes” (a diferencia de “todo aquel que vende en mi lugar”), y su modelo de las cinco fuerzas refleja el hecho de que la competencia en cualquier sector no se reduce solamente a la actividad de los competidores (forma de presión más evidente), sino a la interacción de las cinco fuerzas. El conjunto de las cinco fuerzas determina la intensidad competitiva, la rentabilidad del sector y, de forma derivada, las posibilidades futuras de éste. Por ejemplo, si un sector está obteniendo rendimientos escasos, es dudoso que disponga de recursos para financiar el desarrollo de productos sustitutivos dentro del mismo sector.



La competencia opera de modo continuo, y es equilibrada por la presión ejercida por los inversores en el sentido de no permitir que sus rendimientos bajen por debajo de un determinado nivel, que es función del riesgo percibido en el negocio. Si la rentabilidad baja por debajo de ese umbral, los inversores se limitarán a retirar su capital en busca de mejores oportunidades de inversión. (fijaos en las olas de ida y vuelta de los mercados brusátiles)

Pasemos a repasar de forma abreviada como funciona cada una de las cinco fuerzas.

- **Amenaza de nuevos entrantes.** La aparición de nuevas empresas en el sector supone un incremento de recursos, de capacidad y, en principio, un intento de obtener una participación en el mercado a costa de otros que ya la tenían. Representan una ruptura del equilibrio existente anteriormente y la necesidad de emprender maniobras defensivas por parte de las empresas que están presentes en ese mercado (bajar precios y/o incrementar calidad y servicio).

La posibilidad de entrar en un sector depende fundamentalmente de dos factores: la capacidad de reacción de las empresas que ya están (tecnológica, financiera, productiva, etc.) y las denominadas barreras de entrada (obstáculos para el ingreso). Entre las barreras de entrada, las más características son:

- **Economía de escala.** Reducción de costes unitarios debido al volumen (vinculada a menudo a reducciones por efecto experiencia).

ESTRATEGIA DE EMPRESA

(ojo!...a veces son también una barrera de salida para los que están dentro)(ejemplo, coches, aviones)

- Grado de diferenciación del producto/servicio. La fidelidad de los clientes obliga a realizar inversiones muy grandes (y arriesgadas) para desalojar al suministrador tradicional. Crítico en los mercados en los que la confianza es fundamental (bancos, farmacéuticas, etc.)
 - Necesidades de capital. Las necesidades de capital, especialmente cuando éste tiene que ser desembolsado inicialmente o su recuperación, en caso de fallo, es difícil, constituye una barrera muy importante (coches, acero, etc.)
 - Costes de cambio. Existen multitud de productos y servicios en los que el comprador tiene que asumir un extracoste si quiere cambiar de proveedor, principalmente por aspectos logísticos (entrenamiento, repuestos, almacenes, etc.)
 - Acceso a los canales de distribución. El control de los canales de distribución puede dificultar seriamente el acceso a un mercado. El canal puede cargar sobrepuestos y los competidores bajar los suyos.
 - Otros factores. Dentro de este apartado podemos incluir las patentes, el acceso privilegiado a materias primas, la ubicación, las ayudas gubernamentales, etc.
- Rivalidad de los competidores. La rivalidad aparece cuando uno o varios competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar. El grado de rivalidad depende de una serie de factores estructurales, entre los que podemos destacar:
- Gran número de competidores, o competidores muy equilibrados.
 - Crecimiento lento en el mercado. Cuando los mercados se estancan, la única forma de mejorar los resultados propios es arrebatarse cuota a la competencia
 - Costes fijos o de almacenamiento elevados. Al darse esa situación, es necesario hacer un gran esfuerzo para operar a plena capacidad, o al menos por encima del punto muerto.
 - Baja diferenciación de productos. El consumidor se ve atraído por el precio, y los competidores tenderán a bajarlo.
 - Intereses estratégicos. En determinados mercados, puede ocurrir que varias empresas importantes intenten, de forma simultánea, establecer una posición sólida y utilicen para ello recursos desproporcionados.
 - Barreras de salida. Cuando los competidores tienen dificultades para salir de un mercado que ha perdido interés, mantendrán una intensi-



dad competitiva alta, si las barreras de salida son importantes. Entre las barreras de salida podemos destacar los activos especializados, los costes fijos de salida, las restricciones sociales o las barreras emocionales.

Como podéis imaginar, el mejor sector desde la óptica de las barreras es aquél en que las de entrada son altas y las de salida bajas (...soñar es gratis...)

- Presión de los productos sustitutivos. El nivel de precio/calidad de los productos sustitutivos limita el nivel de precios de la industria. Los productos sustitutivos pueden ser fabricados por empresas pertenecientes o ajenas al sector (situación peligrosa). Las empresas del sector pueden reaccionar en bloque, no hacerlo en absoluto, o cambiar de necesidad satisfecha adaptando el producto (un crucero no puede competir con el avión en el transporte de viajeros, pero es un medio de vacaciones de lujo inigualable).

Desde la óptica estratégica, hay que prestar mucha atención a los “sustitutivos no evidentes” (ejemplo, videoconferencia contra hotel más avión).

- Poder de negociación de los compradores. Los compradores fuerzan los precios a la baja y la calidad al alza, en perjuicio del beneficio de la industria. Su poder aumenta si:
 - Están concentrados, o compran grandes volúmenes relativos
 - El coste de la materia prima es importante
 - Los productos no son diferenciados
 - El coste de cambiar de proveedor es pequeño
 - No hay amenaza de integración
 - Tienen información total
 - La calidad no es importante

Estoy seguro de que podéis encontrar ejemplos para cada uno de los puntos que he enumerado, aunque ningún ejemplo pueda cumplir con todos ellos (por suerte para sus proveedores)

- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores poderosos pueden amenazar con subir los precios y/o disminuir la calidad. Las empresas del sector pueden ver disminuidos sus beneficios si no consiguen repercutir los incrementos al consumidor final. Su poder aumenta si:
 - Está más concentrado que el sector que compra
 - No están obligados a competir con sustitutivos
 - El comprador no es cliente importante

ESTRATEGIA DE EMPRESA

- El producto es importante para el comprador
- El producto está diferenciado
- Representan una amenaza de integración

Bien, todas estas fuerzas se encuentran en interacción y cambio permanente. Nuestro objetivo será colocar a nuestra empresa en una posición en la que se pueda defender de las amenazas que las fuerzas competitivas plantean.

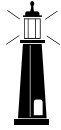


3.5 ANÁLISIS INTERNO

Una vez concluido el análisis externo, tenemos que pasar a analizar la empresa por dentro: es el denominado análisis interno. Digo el “denominado” porque en realidad el análisis interno se hace mirando la empresa en relación con sus competidores principales, con el objetivo de encontrar en qué aspectos mi empresa es mejor que las demás (puntos fuertes) y en qué aspectos es peor que sus competidores (puntos débiles). Fijaos... a veces se emplea la expresión inglesa “bench mark”. El “bench”, en multitud de actividades deportivas, es el “banquillo” de los suplentes, y lo que hacen los suplentes no es otra cosa que fijarse en cómo lo hacen los titulares, y esperar su oportunidad con la esperanza de hacerlo mejor que ellos.

El problema más grande que tenemos que abordar es el ser imparcial, tanto en la evaluación de las capacidades propias como en las de los competidores. Se utilizan, en forma alternativa o complementaria, el denominado método clásico y el análisis de cadena del valor.

- Método clásico. Este método, que para muchos autores es la herramienta primera de diagnóstico estratégico, está encaminado a construir lo que se denomina un perfil estratégico (ver gráfico página siguiente)



Capacidad comercial

- Productos
- red distribución
- etc.

Capacidad productiva

- Instalaciones modernas
- Suministradores

Capacidad de I+D

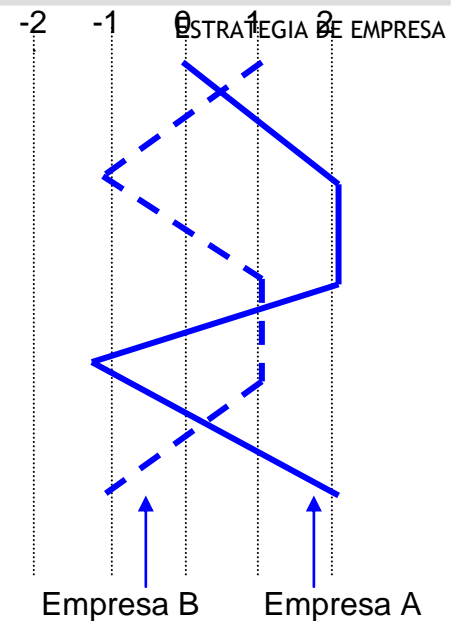
- Calidad y cantidad de patentes

Capacidad económico-financiera

- Fondos propios
- Tesorería
- etc.

Capacidad de Gestión

- Estilo de dirección
- Calidad de los recursos humanos



Para construir un perfil estratégico se sigue el procedimiento siguiente:

- Se determinan los factores clave de éxito en el negocio, y normalmente se agrupan por áreas funcionales. Daos cuenta que la clave es manejar sólo cuatro, cinco o seis conceptos clave y si tenemos, o creemos tener veinte factores clave (...locura!...), habrá que agruparlos por conjuntos homogéneos.
- Se valoran las capacidades de la empresa respecto a esos factores clave. Para valorar las capacidades, normalmente se emplea una escala de - 2 a +2 (muy malo, malo, normal, bueno, muy bueno), pero si eso representa un problema mayor, podéis usar una -3 a+3 , o cualquier otra que consideréis razonable. El estándar del sector está, implícitamente representado por el valor "0" (normal).
- Se compara el perfil obtenido, y dibujado gráficamente, con el de nuestro(s) principal competidor. En las zonas del gráfico en las que yo esté a la derecha de él, serán puntos fuertes, y en las zonas en las que esté a la izquierda, serán puntos débiles. A veces, también se compara con el líder del mercado, o con el que mejor está en cada uno de los factores clave (benchmark), para ver lo lejos que estamos de él y en qué áreas del negocio.

ESTRATEGIA DE EMPRESA

- Se analiza la evolución temporal del perfil, y en relación con el de nuestros competidores.

El gráfico 7 muestra los ejemplos clásicos de una empresa nueva (la "A"), con instalaciones, personal y técnicas de gestión modernas pero, como es lógico, con una presencia en el mercado modesta y una condición económico-financiera regular, frente a una empresa antigua (la "B"), que tiene más presencia en el mercado y más dinero, pero instalaciones, personal y métodos de gestión antiguos.

Otro ejemplo. El perfil estratégico, referido a un producto en vez de una empresa completa, lo podéis encontrar cada semana/mes en las revistas de automóviles, cuando dicen "prueba a fondo" o "comparativa". Están calificados los factores de 1 a 10 para facilitar la comprensión por parte del lector y poder discriminar entre opciones que, por definición, son muy semejantes, e incluso a veces aparecen en forma gráfica. También podéis ver como los factores se agrupan : aceleración, frenada y velocidad son parte de "actuaciones", de la misma forma que los materiales y acabados son parte de "calidad".

Muchas veces se me ha comentado que no siempre se tiene la información necesaria para confeccionar un perfil estratégico. Bien, el perfil es la herramienta más sencilla, y si no soy capaz de construir un perfil, malamente podré reunir la información necesaria para decidir sobre dos alternativas estratégicas, o para poner en marcha una nueva.

Antes de cerrar, y entrar en la siguiente técnica, que requiere un nivel de información propio y ajeno infinitamente superior, recordad que la clave de la utilización correcta del perfil estratégico implica, necesariamente, ser neutro en la autoevaluación.

- Cadena del valor. Se llama cadena del valor a la forma en que la empresa va añadiendo valor a los productos y servicios que comercializa, según van superando los sucesivos estadios que llevan a una materia prima a convertirse en un producto terminado en manos del consumidor final. La figura 8 muestra el concepto tradicional de cadena de valor



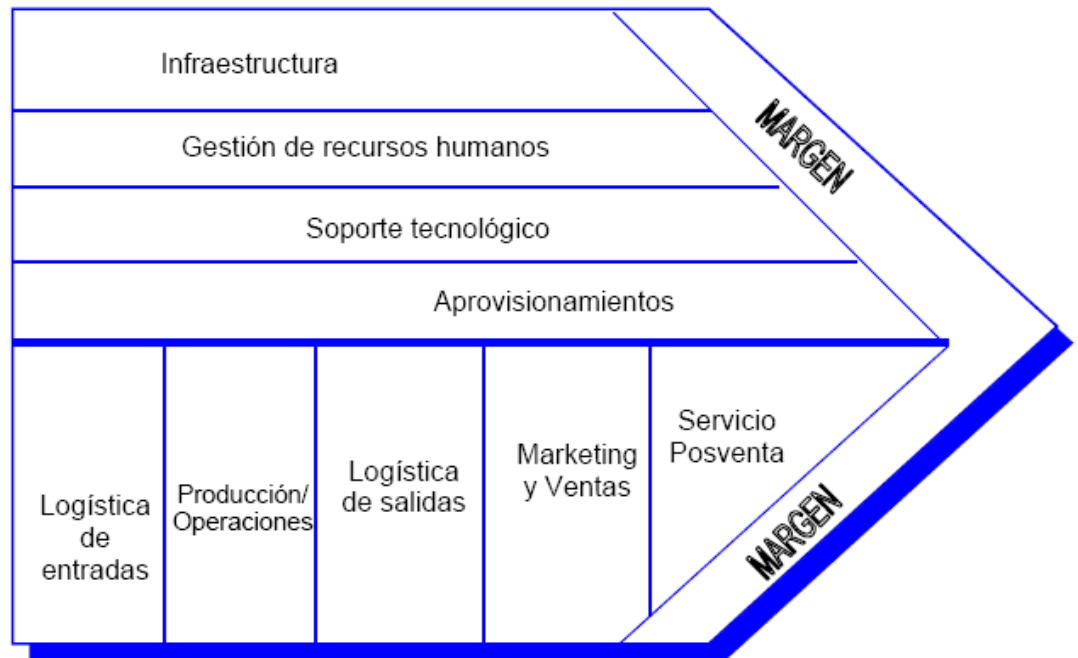


GRAFICO 8: CADENA DEL VALOR

Sin embargo, si uno se atreve a ser más radical, podría decir que las empresas, en su acepción más general, compran-transportan-fabrican-almacenan-transportan-venden y posvenden, ayudándose de la I+D, la administración, las finanzas y los recursos humanos (la clave, siempre en la línea). Y si sigue siendo radical, no es difícil argumentar que la empresa, en todos estos escalones, sólo agrega coste, no valor. Sólo al final de la cadena, el producto o servicio pasa al cliente (mercado), que es quien reconoce un valor a ese producto. En función de que ese valor sea mayor o menor que los costes añadidos, la empresa tendrá beneficios o pérdidas. Lógicamente, en caso de que sea un beneficio lo que obtiene, este beneficio de deberá “prorratear” a lo largo de cada uno de los escalones de la cadena, ya que de otra forma estaríamos dando todo el mérito de la operación al vendedor.

Cuál es el objetivo? Muy fácil. Analizar cómo de eficiente es nuestra empresa en cada uno de los escalones de la cadena de valor, comparándola con los estándares del sector. Este proceso de aproximación tiene indudables ventajas, ya que :

- Permite el análisis “desde fuera hacia adentro”
- Permite identificar los aspectos más relevantes desde el punto de vista competitivo, relegando a un segundo plano al resto.
- Relativiza nuestras fortalezas y debilidades, en función de la importancia de cada uno de los escalones (centro estratégico de gravedad y factores clave de éxito)
- Permite calibrar nuestros recursos y sus opciones de recolocación.

Sin embargo, no siempre es fácil obtener la información necesaria para llevar el análisis hasta el final, sobre todo en lo que respecta a la comparación con los competidores.

Vamos a ver dos ejemplos para intentar ilustrar los dos conceptos principales.

Imaginad que estáis en un negocio en el que las compras representan el 50% de las ventas (por ejemplo, una empresa de automoción). Su centro estratégico de gravedad estará desplazado hacia la izquierda (compras), y por lo tanto la empresa deberá emplear sus mejores recursos en ese escalón. Sería tonto emplear mucho esfuerzo en mejorar los costes de transporte, que son despreciables frente a las compras. Si hacéis memoria, os daréis cuenta que las revoluciones en esa industria, en los últimos veinte años, han venido siempre de ese escalón, y los responsables de compras son los número 2 en las empresas de ese tipo.

Imaginad ahora que una empresa manufacturera, que ha sufrido incrementos sustanciales de costes en sus fábricas, descubre haciendo un análisis compa-



rativo que sus competidores son mucho más eficientes que ella en ese escalón y las condiciones internas y externas no le van a permitir remontar la desventaja. La decisión estratégica es clara: habría que ir subcontratando componentes de mi producto final a otros suministradores que pudieran ofertar a precios menores que mi coste (desplazamiento del centro de gravedad hacia compras). La velocidad de ese cambio está limitada por las condiciones sociales de la empresa (flexibilidad, de nuevo)

Estos dos ejemplos ilustran situaciones en las que no hay problemas aparentes con las ventas, o al menos con cumplir el objetivo de ventas establecido. Podemos fácilmente imaginar un caso opuesto. Una empresa comercializa sus productos a través de agentes, pero está observando una disminución en el volumen de ventas que se puede considerar preocupante. Entonces, con toda probabilidad contrataría comerciales propios (a coste mayor por unidad vendida, sin duda), con la esperanza de recuperar sus pasados volúmenes (que le permitían ser competitiva).

Como corolario, de una forma más sencilla o más complicada, científica, empírica o intuitiva, tenemos que encontrar los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa, relativos a sus competidores.

A veces, sin embargo, no merece la pena hacer análisis (externo e interno) porque las cosas cambian demasiado deprisa.

3.6 LA GLOBALIZACIÓN

No querría cerrar este capítulo, que ya es demasiado largo, sin referirme a un tema obligado en los tiempos que corren: la globalización. Ya os hablé de ella, de refilón, en un apartado anterior.

Se llama globalización al proceso mediante el cual una buena parte de la actividad económica del planeta ignora la existencia de fronteras nacionales. Este hecho, del que se empezó a hablar allá por el año 1984, es la constante de nuestros días. Hay una serie de factores, como son la libertad en el movimiento de capitales, la difusión cultural, la facilidad de viajar, la eliminación de las barreras comerciales, etc, que hacen pensar que el movimiento hacia un economía más global es irrefrenable, y que nuestro antiguo modelo “multi-doméstico” pasará a la historia, al menos en buena parte de lo que llamamos el mundo desarrollado.

Antes de entrar en detalle, creo que estoy moralmente obligado a decir que, en mi opinión, el movimiento globalizante favorece a los países grandes, en



primera instancia, y a las empresas grandes, en segunda. Combinando ambos factores, veréis que los que más ganan son las empresas grandes de los países grandes (...pensad en cómo estamos nosotros...), y así podéis deducir la tendencia futura.

Desde la óptica estratégica, y en lo que al entorno se refiere – ya os hablaré de otras cosas en las siguientes lecciones- es preciso mencionar los siguientes efectos:

- La generalización de la “economía entrelazada” (interlinked economy, en inglés). Al estar todos los países más o menos relacionados (el comercio exterior crece tres veces más que la economía), cuando uno va mal, “la gripe se contagia”.
- La progresiva armonización de las condiciones legales, fiscales y laborales en amplios ámbitos geográficos
- La relativización del papel del Estado en la economía, y en la vida empresarial. El Estado ya no es capaz de mantener los tipos de cambio, ni de defender la moneda.
- La homogeneización de los estilos de vida en los países desarrollados produce la aparición de segmentos (medibles, estables, homogéneos, etc) en lugares separados por centenares o miles de kilómetros, y que sólo son abordables por empresas con los suficientes medios (grandes). Un comentario al respecto...aunque en el extremo de la globalización siempre estará el “allí donde estés siempre hay Coca-Cola”... la globalización no implica necesariamente un producto único estándar para un mercado homogéneo y hecho por una multinacional gigantesca. El hecho es que la vida de unos recién casados en el arrabal de Madrid es muy parecida a la de unos recién casados en el arrabal de París, o Munich, o Roma, pero no en Escarabajosa de Cuéllar (Segovia) o Bollullos del Condado (Huelva)...y para abordar a los del primer grupo, se necesita un tamaño, verdad?
- La competencia obliga a una mejora continua de los productos, y los procesos, en función del valor añadido. La gestión de la cadena del valor se torna crítica. Se producen desplazamientos de las tecnologías y los productos en función del valor añadido y los costes unitarios (ejemplo, hoy ya casi no se cose en España, ni se extrae carbón, y pronto no se harán más que barcos especiales). Es mejor que cosan en Marruecos, a 200€ al mes, y transportar las camisas, que coserlas en Galicia a 800€ al mes. China nos ha inundado de productos baratos, pero sus empresas empiezan ahora ya subcontratar tareas de menor valor en los países de la zona.
- La competencia y competitividad nacionales son esencialmente un fenómeno micro, agregación de la competitividad de las empresas de determi-

nada región o país, y no un fenómeno macro asociable a las condiciones sociales del mismo. Ninguna nación, por grande que sea (USA) es competitiva en todo.

- Los procesos de “migración del valor” obligan a una flexibilidad estratégica como nunca se pensó en el pasado. Hace veinte años era importante construir un ordenador, y hoy lo importante es el software que le permite operar correctamente de forma aislada o en relación con otros. Otro ejemplo, distinto. En esos tiempos, España estaba llena de talleres de automóvil pequeños y familiares. Todos sabíamos “meter mano” al Panda, o al R-5, para acometer reparaciones sencillas, como antes lo habíamos hecho con el “Seiscientos”. Hoy, ningún particular ni taller ligero puede acometer las operaciones de mantenimiento programado de los automóviles, incluso los más sencillos. Las grandes empresas (fabricantes) han copado la cadena de valor y hacen ellas las tareas que antes hacíamos nosotros o los talleres pequeños.



No os quiero cansar más con este tema, en el que podríamos estar todo el curso. Sí que creo importante que os fijéis en cual es el grado de globalización en el sector que os ocupa, porque en buena medida determina la actitud con la que la empresa aborda mercados y competencia, y sobre todo condiciona vuestro futuro profesional en la misma.

4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 ESQUEMA Y PRINCIPIOS BÁSICOS

El problema de la formulación de la estrategia tiene dos pasos o escalones: primero, en qué conceptos tiene que estar basada la estrategia; segundo, cómo la describo o especifico para que sea fácilmente desplegable (entendible y practicable).

Todos podéis intuir que la estrategia tiene que construirse alrededor de aquellas cosas en las que somos mejores que los demás, pensando siempre en las oportunidades presentes, y sobre todo futuras, que el entorno nos brinda. También hay que tener claro que la competencia va a estar siempre pendiente de lo que hagamos, y dispuesta a “darnos un susto” en cuanto nos relajemos.

También de forma intuitiva, podéis apreciar que la definición de la estrategia debe ser algo sencillo, que luego se detalle en un plan. Estos aspectos los veremos en los apartados siguientes.

Un paso previo a la determinación de los conceptos básicos de la estrategia, o quizás el primero de todos ellos, según como se quiera ver, es la determinación del alcance de la actividad de la empresa. Aunque si uno lo analiza de forma restrictiva puede ser visto como definición de la misión de una empresa (y de hecho a veces lo implica), he preferido incluirlo en este apartado.

Los primeros progresos científicos a la pregunta de qué parte del proceso completo de un producto ha de llevarse a cabo dentro de la empresa y qué parte fuera se deben a Ronald Coase, quién hace ya más de setenta años afirmó que “si los costes de transacción asociados a la organización mediante el mercado son mayores que los costes administrativos de organizarla dentro de la empresa, podemos suponer que la coordinación de la actividad productiva se realice dentro de la empresa”. A diferencia de otros autores de su época, que consideraban que la frontera de la empresa era algo fijo, y estudiaban la eficacia de esa frontera en el proceso de intercambios, Coase defendió que la frontera de la empresa –su perímetro de actuación– era algo variable, que podía ser modificado tras el correspondiente análisis económico de las distintas opciones.



Se denomina transacción al intercambio de un bien entre agentes independientes, o a su paso de una fase a otra dentro de la misma organización. En todos los casos, una transacción conlleva la transferencia del derecho de utilización del bien o servicio objeto del intercambio. Las actividades necesarias para la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios pueden ser realizadas por agentes independientes, efectuándose la coordinación del sistema por parte del mercado (la “mano invisible”), o bien ser realizadas internamente en la empresa (la “mano visible”). La elección de alternativas y su combinación espacial y temporal vendrán condicionadas por los costes de transacción de cada una de ellas, y constituyen en sí mismas la esencia de la naturaleza de la empresa.

El autor que más ha profundizado en la aplicación del concepto del coste de transacción y su aplicación a la definición de los márgenes de actuación de una empresa, tanto en lo que se refiere a la integración vertical como a las alianzas, o al modernamente denominado “outsourcing” es Oliver Williamson.

Además de estudiar toda la tipología posible de situaciones posibles entre compradores y vendedores, y de contratos, las teorías de Williamson han influido definitivamente en la configuración de las empresas, a través de su teoría de la integración basada en los costes de transacción. Entre otros aspectos importantes, Williamson identificó las características que más afectan a los costes de transacción, que resultaron ser:

- La complejidad e incertidumbre de las transacciones
- La necesidad de incurrir en inversiones específicas para la transacción (activos o personal especializado)
- La existencia de deseconomías asociadas a la transacción, o de actividades adicionales relacionadas con la transacción principal
- La frecuencia con la que se realizan las transacciones

Williamson (1990) estudió en detalle las razones por las que los contratos son complicados de establecer, de poner en marcha, y de efectuar el seguimiento. Incidía en la doble condición de todos los seres humanos para obrar con racionalidad y ser al mismo tiempo proclives al oportunismo (otros autores lo llaman “los malos comportamientos”, o renegociación oportunista).

Distinguió también entre costes de organización y costes de estrategia (asegurarse la red de proveedores, adquisición de información, etc), y entre costes ligados al proveedor (coordinación de la cadena del valor) y asociados al comprador (tanto los previos al contrato: búsqueda y negociación de proveedor como los posteriores: adaptación al uso del producto) y analizó cuidadosamente las condiciones bajo las cuales resulta preferible mantener interna una transacción antes que dejarla al poder del mercado. Cuando se producen situaciones de fallo de mercado, como pueden ser los activos muy especifi-

cos, las situaciones de “pequeños números”, situaciones favorecedoras de comportamientos oportunistas (diseminación de información relevante, por ejemplo) o con altos costes, surgen organizaciones que resuelven mejor las transacciones que lo que lo puede realizar el mercado. Veremos detalles relacionados con esto en la lección correspondiente a las alternativas estratégicas.

4.2 COMPETITIVIDAD Y COMPETENCIAS CLAVE

La teoría clásica de competencia, a la que ya nos hemos referido en otras ocasiones, defendía que el entender las cinco fuerzas de la competencia era la clave de la formulación de la estrategia, que tenía que estar basada en las ventajas competitivas de la empresa.

Las ventajas competitivas, que son función de la cadena del valor y el ámbito competitivo en el que la empresa se desenvuelve se clasifican en dos grandes categorías:

- por coste
- por diferenciación

Independientemente de los distintos componentes del coste, hay una serie de componentes de naturaleza estructural, que influyen sobre él, y que M. Porter denominó “las fuerzas del coste”, que son:

- las economías y deseconomías de escala
- el aprendizaje o curva de la experiencia
- la utilización de la capacidad
- los enlaces entre actividades y las transacciones entre las mismas
- grado de integración de la empresa
- localización de las unidades productivas y comerciales
- factores institucionales

De la misma forma, existen factores estructurales que afectan a la singularización de los productos de la empresa, de forma que la misma pueda obtener ventajas competitivas por diferenciación respecto a sus competidores. Entre ellas destacan:

- las políticas de elección y tendencias de consumo
- Estacionalidad
- Localización de la empresa
- Grado de integración de la empresa.

Hay que destacar que, incluso en estos tiempos de automatización y sociedad digital, la diferenciación suele implicar unos costes mayores, porque conseguir servicio, diseño o calidad mejores que los de la competencia nunca es gratis.

El cruce de estas ventajas con el ámbito de actuación de la empresa da origen a las que M. Porter denominó estrategias competitivas genéricas, que veremos en un apartado posterior.

A lo largo de la década de los ochenta, se empezó a reconocer otros factores (el tiempo, la información) como fuentes de ventajas competitivas, y en algunos casos, como clave de la competitividad de la empresa. Ah! ... se me olvidaba... llamamos competitividad a la capacidad de la empresa de competir en su sector actual o potencial (posición relativa frente a sus competidores), logrando resultados mejores que la media de su sector.

Se pueden distinguir tres niveles de competencia: la sectorial (afecta a las empresas de un sector), la internacional (del sector en el extranjero) y la de excelencia (de uno consigo mismo). Por definición, en un negocio global, la primera y la segunda coinciden, ya que el ámbito competitivo es, al menos, internacional, cuando no planetario. Casi en todos los casos, los líderes están enfocados a la competencia de excelencia, y su posición, eminentemente defensiva, se basa en administrar la ventaja que le llevan al segundo (challenger, desafiador)

Creo que a ninguno se os escapa el hecho de que la información, o mejor dicho, el acceso ordenado a la misma, es una de las claves de nuestro tiempo, y del desarrollo de la empresa. La información tiene efectos:

ESTRATEGIA DE EMPRESA

- Sobre la dirección estratégica de la empresa (monitorización interna y/o externa, desarrollo y evaluación de estrategias)
- Sobre la cadena del valor (avanza más que la tecnología de proceso, se extiende a toda la cadena, crea inter-relaciones, etc.)
- Sobre el producto
- Sobre la cultura de la empresa

Por su parte, el tiempo es, sin lugar a dudas, una fuente de ventajas:

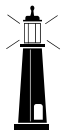
- En las compras (material requirement plan, just-in-time)
- En las operaciones (curva de experiencia, coordinación general de actividades, transporte y logística, etc.)
- En las ventas (turbomarketing)
- En general (velocidad de respuesta a las variaciones de entorno)

La gestión adecuada de la variable tiempo es tanto más importante cuanto mayor sea el nivel de turbulencia del entorno.

A principios de los noventa, Prahalad y Hamel desarrollaron el concepto de “Core competence” (competencias clave), conjunto de know-how, tecnologías, patentes, servicios, etc. que permiten que la empresa ofrezca algo único a sus clientes. A esta “core competence” los autores europeos (Pümpin, García Echevarría) la tienden a denominar PER (posición estratégica de resultados). En mi opinión, da igual la denominación, lo importante es el concepto: una Core competence, o core business o posición estratégica de resultados son un conjunto de habilidades que la empresa posee, y que la permiten ser mejor que los demás en determinado ámbito del negocio (segmento, producto, tecnología, etc.). Esas habilidades son, o pueden ser interdisciplinarias, y se aplican en el conjunto de productos y servicios que la empresa comercializa.

Fijaos en lo importante. Antes, uno podía construir, y mantener durante un tiempo, una ventaja competitiva. Cuando la “explosión de los 80s” conduce a que no sea posible encontrar una “ventaja competitiva sostenible” a medio y largo plazo, la única solución es concentrar los esfuerzos de la empresa en determinada área... y “confiar” en que valdrá para algo en el futuro.

Quizás un paso previo, y que no quiero dejar de lado por evidente, es la identificación de lo que se denominan “Potenciales de Utilidad” atractivos, y con



un ciclo de vida compatible con el de la empresa. De nada nos sirve tener una posición estratégica muy buena en, digamos, la vida sexual de las hormigas si nadie concede valor a esa habilidad nuestra (tomad nota para la aplicación personal). Es lo que desde la perspectiva del márketing corresponde a “la pregunta del millón”: ¿hay mercado para esa idea?.

No quiero dejar pasar esta oportunidad - no he podido resistir la tentación – para contar un ejemplo de la empresa que mejor conozco, aquella en la que he trabajado más años, Construcciones Aeronáuticas, S.A. (hoy EADS). CASA tenía dos “core competences”: los aviones de transporte militar ligeros y medios, y las estructuras en fibra de carbono. Voy a elaborar ambos para que veáis la multitud de matices que encierra un “core competence”

Los aviones de transporte militar son un segmento pequeño, a nivel de aeronáutica completa (eso nos deja a salvo del interés de los “tiburones”). De finido como una “core competence”, se denomina “vertical”, ya que implica el dominio de la cadena del valor y del ciclo de vida completos, desde concepción a apoyo en servicio y desde compras a ventas. Sin embargo, para ser competitivo en este segmento, no hace falta saber más aerodinámica que nadie (ingleses y americanos), o más integración de sistemas propulsivos (franceses). Hace falta tener el control básico de una serie de tecnologías (de diseño y producción), que garanticen un producto fiable, robusto y capaz, además de una tradición y una base de clientes. (ojo!...funcionará mientras los clientes sigan demandando este tipo de avión...). NO es factible tener una empresa que sólo haga aviones de ese tipo, por masa crítica necesaria

Las estructuras en fibra de carbono son una “core competence” o PER horizontal. Implican el dominio de un número mucho más reducido de especialidades, comparadas con el caso anterior, pero a cambio hay que ser el mejor del mundo en ellas (diseño y cálculo, industrialización y fabricación). Los “productos” (componentes estructurales) son aplicables a multitud de aviones, diseñados y cualificados por otros. (ojo!...funcionará mientras los aviones sigan teniendo cola horizontal, nuestra especialidad) . Técnicamente, se puede ser una empresa sólo de estructuras, por lo que en este caso podríamos decir que la core competente horizontal puede dar lugar a una empresa separada.

Otra contribución importante en esta área, también originada como respuesta a las limitaciones observadas a la teoría porteriana, en particular en este caso a la interacción de las cinco fuerzas competitivas y sus efectos sobre la rentabilidad, es la teoría de Recursos y Capacidades, de Grant. Su objetivo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos (físicos, humanos, tecnológicos, organizativos, financieros, etc) y habilidades que posee, o a los que puede acceder.

ESTRATEGIA DE EMPRESA

Desde esta aproximación, la empresa es una combinación única de recursos y capacidades heterogéneas. Parte de dos premisas básicas: las empresas son diferentes entre sí en razón a los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, y dichos recursos no están disponibles para las empresas en las mismas condiciones.

Con esta perspectiva, la formulación se convierte en una prolongación directa del análisis interno, ya que la empresa ha de:

- Identificar y medir sus recursos y capacidades
- Evaluar / determinar hasta qué punto son valiosos para conseguir una ventaja competitiva
- Analizar la forma en que la dirección puede conseguir los recursos que necesita, tanto internamente como en el exterior.

En cualquier caso, y para cerrar de la misma forma que empecé, veis que todos los procedimientos están basados en una idea central: hacer algo útil, mejor que los demás.

4.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Creo haber dejado claro que la clave de la “arquitectura estratégica” está en entender mejor y antes que nuestros competidores cuáles serán las necesidades futuras de los mercados, y las habilidades necesarias para dominarlos. Tendremos, pues que desarrollar las capacidades (PER) necesarias para poder abordar eficientemente el potencial de utilidad y así obtener durante largo tiempo resultados superiores a la media del sector, suponiendo que el potencial de utilidad se mantenga, claro.



Las PER definen, pues, las líneas directrices de la empresa, el flujo básico de asignación de recursos y de concentración de fuerzas. Además, una PER debe cumplir los siguientes requisitos:

- Estar abierto a la multiplicación (procesos, plantas, etc)
- Tener efectos rápidos

- Utilizar de forma armónica las sinergias (las reales, no “las otras”)
- Influir sobre la motivación de los empleados
- Aprovechar las ventajas estratégicas (factor tiempo)
- Ponderar los riesgos.

Supongamos, entonces, que ya tenemos identificadas las PER , y estimamos que los potenciales de utilidad asociados a ellos van a permanecer, al menos durante un tiempo suficiente para desarrollar el negocio.

El objetivo es elaborar un documento, lo más claro y conciso posible, que contenga los enunciados más importantes sobre la futura orientación de la empresa:

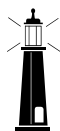
- Posicionamiento (estrategia básica)
- Enunciado claro de las PER (orientación a la eficiencia, diferenciación, tiempo)

Aunque, a veces, puede incluir también:

- Actividades y procesos que se van a multiplicar
- Prioridad en las actuaciones y en los mercados
- Implicaciones en las áreas funcionales
- Medidas y actuaciones principales respecto al factor tiempo.

El desarrollo en detalle de ese documento da origen al Plan Estratégico, que veremos en la siguiente lección.

En caso desesperado, y si no hay más remedio, lo puede hacer el ordenanza.



5 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

5.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

El crecimiento es la opción básica en el devenir de la empresa. Representa el movimiento natural (... "creced y multiplicaos"...), es la que acapara la mayor parte de lo que se escribe al respecto y sus variedades están perfectamente documentadas.

Las decisiones básicas de la estrategia de la empresa suponen la determinación del ámbito de actuación de la misma, que ya hemos visto en capítulos anteriores, y la asignación de recursos entre los diversos negocios en los que opera. En la empresa se distinguen tres dimensiones principales: el ámbito de producto (cuántos?), el ámbito geográfico (dónde vendo?) y el ámbito vertical (cómo hago esos productos?). Las dos primeras preguntas están encaminadas a responder a "qué vendo a quién" (pareja producto-mercado), y la segunda a "cómo llego a ese qué" (arquitectura estratégica).

Desde su aparición en siglo XIX, las empresas se han ido desarrollando de forma más o menos armónica en los tres ejes planteados, como documentó Alfred Chandler, hasta alcanzar un cierto punto de inflexión en la década de los ochenta, en la que a la vez que la explosión continua de la internacionalización empezaron a aparecer los primeros síntomas de ruptura de la integración vertical, dando origen a lo que hoy conocemos como "outsourcing".

Dentro de este apartado, nos ocuparemos de las estrategias de diversificación, como alternativas para crecer, y de las competitivas genéricas. También serán objeto de análisis las denominadas modalidades de crecimiento.

5.1.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

El Profesor M. Porter describió la estrategia competitiva como "el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior". Las estrategias competitivas son tácticas que nos sirven para superar a los competidores.

Como podéis ver, aunque nunca Porter declaró que estaba hablando de estrategias para crecer, de una forma evidente todas las acciones van encami-

nadas en la senda del crecimiento, bien sea del tamaño de la empresa, de sus beneficios o de su rentabilidad.

Para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias de éxito potencial para desenvolverse mejor que otras empresas en el sector: el liderazgo general en costes, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación.

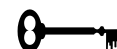
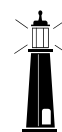
Liderazgo general en costes

La primera estrategia, que estuvo de moda en los 70s debido a la popularización del concepto de curva de experiencia, consiste en lograr el liderazgo total en costes a través de una serie de políticas orientadas a eses objetivo. Así, esta opción estuvo asentada en la construcción agresiva de grandes instalaciones capaces de producir grandes volúmenes de forma eficiente, en el riguroso empeño de reducir los costes a través de la curva de la experiencia, en rígidos controles sobre los gastos indirectos, y la minimización de los costes de I+D, servicio al cliente, publicidad, etc.

Hoy en día, yo diría que la opción estratégica del liderazgo de costes está basada en una gestión adecuada de la cadena del valor, que lleva a subcontratar fuera de la empresa todas aquellas actividades en las que no seamos competitivos desde la óptica del coste, y guardando los mínimos necesarios de calidad percibida y servicio al cliente. En cualquier caso, y aún hoy, la opción del coste bajo suele implicar la obtención de una cuota de mercado elevada, grandes inversiones en equipamiento industrial, líneas de productos amplias y productividades elevadas. El acceso prioritario a las materias primas, otrora fundamental, se me antoja hoy irrelevante (desde esta óptica), mientras la capacidad de compra en mercados internacionales y el acceso a la distribución son imprescindibles.

La posición de líder de costes da a la empresa una defensa contra sus competidores, ya que sus menores costes la permiten obtener beneficio aún cuando éstos ya no los obtiene, a fuerza de bajar los precios. También la defiende frente a los compradores poderosos, ya que éstos sólo podrán bajar los precios hasta el nivel del competidor que nos sigue en eficiencia. Y contra los proveedores, ya que tenemos más flexibilidad que los demás para enfrentarnos a incrementos de precios. Para los nuevos entrantes y productos sustitutos podemos aplicar el mismo razonamiento que a los competidores.

Una estrategia de liderazgo de costes, sin embargo, nos puede exponer a cambios tecnológicos, ya que nosotros nos quedaríamos anclados en nues-

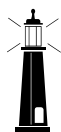


tras máquinas de la tecnología anterior. Pensad en las revoluciones en los relojes (cuarzo frente a mecánicos), o en los ordenadores (válvulas frente a chips) o mucho más recientemente en los motores diesel frente a los de gasolina.



Llegados a este punto, quiero que prestéis atención a dos aspectos fundamentales (ya no lo repetiré para las otras opciones competitivas).

- Primero, la posición del liderazgo de costes sigue siendo válida para competir, como lo era hace treinta años. Los medios y técnicas para alcanzar esa posición son distintos hoy, como lo serán dentro de veinte años respecto a los de hoy. Este es un comentario general que es aplicable a la práctica totalidad de la teoría de la competencia y la competitividad.
- Segundo. Utilizando el concepto de la cadena del valor, podéis daros cuenta de que antes, la posición de líder de costes implicaba una cierta dominación del sistema productivo frente a los demás (cadena centrada), mientras hoy está más asentada en las compras y en los distribuidores (el peso está en los extremos de la cadena)



Diferenciación

La segunda estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el mercado (nuestros clientes), perciba como único. Las formas de diferenciación pueden ser múltiples, desde la imagen de marca, a la tecnología, el servicio al cliente, los distribuidores, o cualquier otro factor considerado relevante por nuestros clientes actuales o potenciales.



La diferenciación nos defiende frente a los competidores, debido a la lealtad de los clientes y a la teórica menor sensibilidad de éstos al precio. La lealtad del cliente es también una barrera de entrada importante. La diferenciación produce márgenes más elevados para negociar con los proveedores, y claramente mitiga el poder de los compradores, ya que éstos carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, una empresa que ha conseguido diferenciar sus productos o servicios, y ha alcanzado altas cotas de fidelidad por parte de sus clientes, estará mejor defendida frente a posibles sustitutos que sus competidores.

La opción de diferenciar, aunque tiene implicaciones en toda la cadena de valor, está fundamentalmente asentada en la capacidad de marketing de la empresa, en su acepción más amplia (dueña de la imagen de la empresa y sus productos). Es más fácil de obtener en servicios, por sus caracteres

intrínsecos (producción simultánea al consumo, unicidad, etc.) que en los productos, sobre todo los de bajo valor o sin marca.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo implica una percepción de exclusividad que es incompatible con altas participaciones. Sin embargo, lo más común es que la diferenciación implique un trueque con la posición del coste, puesto que las actividades para crearla son inherentemente costosas. Aunque los clientes reconozcan en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar precios necesariamente más elevados. La sofisticación de los clientes nos puede llevar a un callejón sin salida y la imitación por parte de los competidores no puede tampoco ser descuidada.

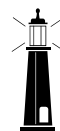
Enfoque o alta segmentación.

La última estrategia competitiva consiste en concentrarse en un grupo de compradores particular (nicho), en razón de sus preferencias, gustos, ámbito geográfico o tipo de productos que demanden.

Como en el caso de la diferenciación, el enfoque puede tomar formas diversas. Pero en contraposición a las dos alternativas antes estudiadas, que están orientadas a alcanzar sus objetivos en el sector en general, toda la estrategia del enfoque está encaminada a servir muy bien a una parte del mercado en particular, y todas las políticas funcionales están formuladas teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho público objetivo con más eficacia que los competidores que compiten de una forma más general. Aún cuando la estrategia de enfoque no logra costes bajos o diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o varias (difícil) frente al objetivo de su mercado limitado en tamaño.

La empresa que logra una alta segmentación también está defendida frente a las fuerzas de la competencia, y por lo tanto alcanzará elevados rendimientos. Su enfoque implica que o bien es un líder de costes o una empresa diferenciada, para su público, y por lo tanto tendrá las ventajas que antes hemos contado para cada una de las otras dos opciones estratégicas.

La estrategia de enfoque implica siempre limitaciones importantes en cuanto a la cuota de mercado alcanzable, a nivel de mercado completo. El enfoque



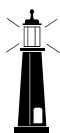
implica trocar la rentabilidad por el volumen de ventas y el peligro más grande al que se enfrenta es la aparición de subsegmentos.

Consideraciones acerca del “posicionamiento en la mitad”

La teoría clásica sostiene que la empresa posicionada en la mitad tendrá rendimientos menores que cualquiera de sus competidores, y que tendrá un futuro difícilmente sostenible. Bien, de forma natural las empresas deciden sobre una de las opciones posibles, en función de una serie de factores que van desde la tradición al nivel de vida del lugar en el que están implantadas. Si imaginamos que las tres opciones competitivas son los vértices de un triángulo, las empresas estarán siempre más cerca de uno de los vértices que de los otros dos. Sólo de forma excepcional, veremos empresas encima de uno de los vértices (Ferrari), y en casi todos los casos serán partes de conglomerados mayores que se desenvuelven en ámbitos empresariales diversos.

5.1.2 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

La diversificación es una opción intelectualmente atractiva. Al ser humano le aburre hacer siempre lo mismo, y el inicio de cualquier actividad nueva supone, casi en todos los casos, un aliciente y una atracción. Este fenómeno es perfectamente conocido, tanto en los ámbitos psicológicos como en los económicos –Ley de Gossen: cuando una necesidad se satisface de forma continua, pasado cierto tiempo decrece y tiende a convertirse en cero; cuanto más se repite una sensación agradable, tanto más rápidamente disminuyen el grado de intensidad del placer y su duración -. Pero el problema es que las empresas están, al menos en teoría, para ganar dinero y nosotros trabajamos para "ganarnos el pan con el sudor de nuestra frente" y no para "pasarlo bien". Cuáles son las razones por las que las empresas diversifican?. Aparte del consabido y castizo "no poner todos los huevos en la misma cesta", por alguna o varias de las siguientes razones:



- La empresa no puede alcanzar sus objetivos (crecimiento, rentabilidad, presencia en mercados, reconocimiento social...) dentro de su actividad actual.
- Los excedentes financieros superan los recursos necesarios para la expansión en los negocios actuales.
- La rentabilidad esperada de las oportunidades de diversificación supera a la esperada de las oportunidades de expansión (corregidas por los riesgos asociados a cada una de ellas).

ESTRATEGIA DE EMPRESA

- La información económica disponible no permite elegir entre estrategias de expansión y de diversificación. (esto lo podréis ver más claramente cuando tengáis asimilado el problema de la comparación y selección de estrategias).

Al diversificar, la empresa aumenta sus expectativas de beneficio e intenta asegurar su desarrollo:

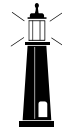
- Puede efectuar estudios de dispersión de riesgos, según el portafolio de productos.
- Le estrategia se divide (o puede dividir) en estrategias parciales.
- Se pueden aprovechar los efectos sinérgicos en desarrollos horizontales, verticales o concéntricos. (lo veremos luego con más detalle).

Sin embargo, como ya podíais imaginar, la diversificación lleva asociados una serie de riesgos:

- Económicos, principalmente relacionados con un entorno distinto (que hay que analizar...).
- Comerciales, derivados de una competencia distinta, unos canales de distribución diferentes...
- Tecnológicos, asociados a la innovación necesaria para abordar los nuevos negocios.
- Financieros, ya que necesitamos liquidez para invertir en ellos.
- Y también organizativos, ya que en muchos casos será preciso adaptar la estructura de la empresa a la nueva estrategia.

Pero, por encima de todos ellos, aparece la necesidad de aplicar el concepto de la dirección estratégica a cada uno de los negocios (...ya sabéis que cuesta un esfuerzo...y no hay que suponer que podemos conocer los nuevos sectores con la profundidad que conocemos el nuestro...), y la gestión de un número elevado de actividades/negocios distintos implica un desgaste enorme...que puede debilitar la posición estratégica de la empresa en sus negocios tradicionales.

Fijaos...estas razones (y la turbulencia del entorno actual) han ocasionado un cambio importante en la forma en que las empresas (digo las sofisticadas y profesionales) abordan el dilema de la diversificación. Mientras hace treinta años era absolutamente normal la apertura de negocios –relativamente– dis-



tintos en cuanto la empresa tenía un tamaño mediano, ahora lo que hacen es tomar participaciones accionariales en empresas de otros sectores, o formar alianzas. De esta forma, toman una posición estratégica en negocios distintos de los suyos, pero “delegan” la operativa diaria a conocedores profundos y especializados en ellos.

Podemos distinguir cuatro modalidades de diversificación:

1. **Desarrollo/Integración horizontal.** Es el proceso mediante el cual la empresa acomete productos nuevos, o derivados de los actuales, que comercializa en sus mercados tradicionales. Ejemplo : Pascual (empresa que envasa, almacena y distribuye líquidos de baja viscosidad de forma eficiente y con alta calidad...vulgo, leche), pasa de tener un solo tipo de leche a dos , tres, y a un batido, y dos, y...
2. **Desarrollo/Integración vertical.** La empresa, normalmente por alguna razón estratégica y aún a costa de perder eficiencia en su conjunto, toma el control de alguno de sus distribuidores (integración hacia delante) o de sus proveedores (hacia atrás). Ejemplo: los fabricantes japoneses de coches tomaron el control de sus concesionarios, en muchos países de Europa, para hacer frente a la política de cupos en mercados promocionados (si sólo puedo vender esos coches, lo hago sin ninguna rebaja). Otro ejemplo: muchas empresas de alimentación (Heinz fue la primera en publicitarlo) se hacen cargo de sus materias primas, para garantizar la calidad y/o pureza del proceso completo.
3. **Diversificación concéntrica, también denominada “de proximidad”,** por la que una empresa, explotando su know-how, su tecnología, sus canales de distribución (o todos juntos) comercializa productos parecidos en mercados parecidos a los actuales. Vuelvo al ejemplo de Pascual. Aprovechando sus canales, y su imagen, vende zumos (siguen siendo de viscosidad baja) o postres (ya de alta viscosidad) a sus clientes tradicionales o sus familiares, adoptando las políticas de marca que cree más convenientes. La mayoría de los movimientos empresariales llevados a cabo por las empresas del sector de la construcción responden a este modelo.
4. **Diversificación total.** La empresa acomete negocios radicalmente distintos de los actuales. Es una modalidad poco frecuente en la actualidad (a salvo de las participaciones accionariales...vale!). Hubo un grupo empresarial español (hortofrutícola) que, hace veinte años, llegó a tener casi doscientas empresas –para 8000 empleados en total-, y no era para engañar al fisco ni para hacer ingeniería financiera. Simplemente, idea nueva implicaba empresa nueva. Sin remontarnos a un pasado tan lejano, la Nueva Rumasa es un ejemplo de esta estrategia, con triste final

ESTRATEGIA DE EMPRESA

Por su importancia a nivel corporativo, me voy a extender para explicar los detalles más importantes de las dos primeras.

Ya mencioné antes que la literatura clásica sobre la materia distingue entre dos tipos de integración vertical: la denominada “hacia atrás” (toma de control de suministradores) y la denominada “hacia delante” (toma de control de distribuidores), si tomamos como referencia la actividad fabril.

Se puede distinguir también (Grant) entre integración total y parcial. Si un producto tiene dos fases sucesivas de producción, A y B, se llama integración total cuando toda la producción de la fase “A” se vende internamente en la empresa, y a la vez todas las necesidades de la fase “B” son satisfechas por la empresa. La integración parcial se da cuando la empresa no es autosuficiente en las fases A y B.

Las ventajas de la integración vertical afectan tanto a los costes como a las ventajas estratégicas (Luis A. Guerras). Desde la perspectiva de la reducción de costes, son destacables los siguientes:

- Eliminación de los costes de transacción derivados de la contratación de agentes externos
- Aparición de economías de alcance, derivadas de un mejor aprovechamiento de recursos compartidos, o de habilidades ya existentes que se utilizan en otras etapas del proceso.
- Reducción de los niveles de existencias intermedios, y simplificación del proceso productivo mediante la eliminación o simplificación de determinados escalones del mismo.
- Asunción del margen asociado a la operación de proveedores o clientes.

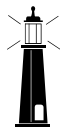
Desde la perspectiva de la obtención de ventajas estratégicas, igualmente importante, podemos mencionar:

- Mejora del acceso al suministro de determinados factores, o garantía de una mejor salida para sus productos
- Reforzamiento de la estrategia de diferenciación del producto basada en la calidad.
- Protección de determinados aspectos de tecnología avanzada
- Incremento del grado de control sobre los mercados de factores o de productos finales (sobre todo en oligopolios)
- Manipulación de precios (“squeeze”) por debajo de los límites aceptables para las empresas competidoras no integradas.
- Como consecuencia de alguna de las anteriores, si no de todas, un incremento de las barreras de entrada al negocio.

Igualmente, la integración vertical presenta unos riesgos asociados, entre los que cabe destacar:

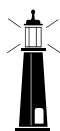
- El riesgo total de la empresa sube, al comprometer más recursos en un ciclo completo, y las barreras de salida de la industria suben
- Falta de flexibilidad ante los cambios, tecnológicos o de otro tipo, que se produzcan tanto en el mercado de los factores como en el de los productos.
- El margen total de los proveedores o de los clientes sustituidos no se capta de forma automática, por disponer éstos de ventajas no asimilables por la empresa (por ejemplo, la curva de la experiencia)
- Diferencias de escala óptima entre las distintas fases productivas
- Incremento de la complejidad organizativa

Con objeto de completar la lista, y a modo de aportación personal que resuma el pensamiento de otros autores relevantes, el mayor inconveniente de la integración vertical es que las habilidades y el esquema industrial que se necesitan para unos escalones de la cadena de valor tienen poco o nada que ver, e inclusive a veces presentan características contrapuestas. Un proceso de producción automatizada de un producto medianamente sofisticado requiere normalmente de unas condiciones incompatibles con las del distribuidor del mismo producto. Lo mismo ocurre con un producto de electrónica de consumo casero, o un viaje de vacaciones, o una película de cine.



Hay que tener presente el hecho de que si bien las integraciones verticales “hacia atrás” tienen sólo implicaciones de costes, las “hacia delante” pueden suponer en casos extremos la redefinición del negocio de la compañía, de sus clientes y de la arquitectura estratégica completa.

El crecimiento horizontal de las empresas, bien usando medios propios de desarrollo de mercados y productos o adquiriendo medios ajenos, tiene un tratamiento menos homogéneo en los libros de estrategia que el de integración vertical. Siendo ambos movimientos (horizontal y vertical) dos formas básicas de crecimiento en la empresa, a efectos del presente trabajo consideraremos sólo la faceta del crecimiento externo horizontal, dentro del apartado siguiente.





En los tiempos que corren, creo que cualquier diversificación debe estar fuertemente asentada en los productos/mercados/tecnologías actuales, y si ese no es el caso, más vale crecer mediante alianzas o participaciones en el capital. En ausencia de beneficios tangibles, no es probable que la integración

sea una opción atractiva de estrategia competitiva. En un creciente número de casos, las compañías están demostrando que desintegrarse y centrarse en una parte limitada de la cadena del valor de la industria es una estrategia más barata y flexible.

5.1.3 MODALIDADES DE CRECIMIENTO

Cualquiera que sea la opción de crecimiento elegida (puro o diversificado), la empresa puede acometer ese crecimiento de dos formas o modalidades distintas: el crecimiento interno y el crecimiento externo.

- 
 ■ Se denomina crecimiento interno al proceso mediante el cual la empresa, a través de los beneficios obtenidos y retenidos, invierte en cualquier tipo de activos para hacer crecer su negocio. Es la forma tradicional de crecer, y en la que la empresa tiene todo el control sobre el proceso. El ritmo de crecimiento está dictado por el ciclo de maduración de los recursos productivos, tecnológicos y comerciales. Los competidores, si están atentos como es su obligación, nos verán crecer, y, si tienen fuerza, intentarán contrarrestar nuestros movimientos.

- 
 ■ Se llama crecimiento externo al proceso mediante el cual la empresa, usando recursos propios, ajenos o una combinación de los mismos, toma una participación (en el extremo, el control) de uno o varios de sus competidores o empresas relacionadas. El nivel de “participación” puede ir desde una absorción simple (compra de patrimonio) a una mera participación minoritaria, pasando por fusiones (aportación de patrimonios para formar una nueva personalidad), fusiones con aportación parcial de activos (de una a otra o a una nueva) o a participaciones mayoritarias o de control. Siendo un poco más amplio de miras, se puede considerar crecimiento externo a la creación de una alianza o joint-venture entre empresas para fines determinados. En este caso, la velocidad real de crecimiento está dictada por la velocidad de maduración de los recursos directivos. Los balances se fusionan en media hora, en el notario, pero las empresas tardan años, lustros o décadas en fusionarse.

Las fusiones y adquisiciones se producen para integrar las fortalezas de dos o más compañías”. Concebidas como una maniobra estratégica de crecimiento externo, los motivos para este tipo de crecimiento se pueden clasificar en tres categorías (LA Guerras):

- Motivos de eficiencia económica (reducción de costes a través de la obtención de economías de escala y/o alcance; consecución de nue-

vos recursos; colocación de recursos excedentarios; consecución de incentivos fiscales

- Motivos de poder de mercado (entrar en un mercado o país; reducción del nivel de competencia en la industria; consecución del tamaño necesario para competir a escala global)
- Otros motivos (cumplimiento de objetivos propios de los directivos; seguimiento de tendencias mayoritarias en la industria)

Considero que en la mayoría de los casos los movimientos se producen por la combinación de varios de los factores indicados.

Creo que llegados a este punto, merece la pena hacer “una excursión al sembrado”. Todos conocéis – ya sabéis que en estos casos no nombro a los interdictos- amigos o familiares que han experimentado procesos de este tipo (banca, automoción, farmacéuticas, consultoras, etc) y que os podrán contar cómo las famosas plusvalías o efectos sinérgicos son debidos a la eliminación de personal indirecto y a la economía de escala en compras (uno más que el otro, en función del tipo de empresa/sector). Se tardan muchos años en, de verdad, identificar y poner a producir las verdaderas sinergias de las que tanto hablan los libros (ver quién hace mejor qué, y adoptarlo para todos, después de haber visto quién es el más válido para cada puesto).

GRÁFICO 9. COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO

	EXTERNO	INTERNO
VENTAJAS	Disponibilidad inmediata Crecimiento rápido Explotación sinergias	Adquisición tecnología Optimización industrial/Localización Optimización gestión
INCONVENIENTES	Resistencia/Problema humano Tecnología/Productos maduros Dificultades jurídicas	Periodo de maduración Financiación del crecimiento Respuesta de competidores



En el gráfico 9 podéis ver las ventajas e inconvenientes de cada una de las modalidades de crecimiento. Fundamentalmente, y a modo de resumen, podríamos decir que el crecimiento interno es más conservador, permite controlar mejor el proceso y es adecuado para sectores en crecimiento y objetivos moderados en la empresa (reacción de los competidores). Por su parte, el externo tiene la ventaja fundamental de efecto sorpresa y el hecho de que la oferta total del sector no varía, y el inconveniente de tener que “digerir el paquete completo”. En sectores maduros, se está mostrando como la opción favorita de las grandes empresas.

Fijaos, la pregunta del millón (sin respuesta) es si cuesta más hacer crecer el mercado 10 unidades (y quedármelas yo, por supuesto) o comprar la empresa que ahora vende 10 unidades. Si sabéis responder, tenéis puesto seguro en multinacional, preferentemente americana.

5.2 MANTENIMIENTO DE LA POSICIÓN

La opción estratégica del mantenimiento de la posición es, aunque válida desde la perspectiva intelectual, utópica en términos prácticos. Me explico. Una empresa que no hace nada especial, no se mantiene, sino que se hunde. La presión competitiva de los demás la llevará de forma irremisible a esa posición.

Entonces, si quiero mantener la posición actual, tendré que emplear la misma presión competitiva que mis principales competidores, o la media del sector (normalmente, manteniendo la línea estratégica actual)

Esta opción es la empleada por las empresa que no quieren mejorar sus ya buenas posiciones en determinados mercados, para evitar ser acusadas de posición dominante (...os suena a algo?...ya ha pasado varias veces a lo largo de la historia...).

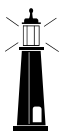
5.3 ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN.

La reducción del tamaño de la empresa es siempre un proceso difícil, doloroso, excepcional, pero desafortunadamente necesario. A veces, las empresas son sorprendidas por cualquiera de los factores de entorno (economía desfavorable, marco jurídico, competencia, revoluciones tecnológicas a las que no he llegado a tiempo, etc) o se muestran incapaces de controlar los factores internos (gestión deficiente, inversiones inadecuadas, presiones sindicales, etc) y llegan a una situación que se torna insostenible. Es preciso entonces tomar decisiones radicales, aunque rápidas y consensuadas (no olvidéis que la competencia no descansa, y en este caso, menos), para intentar salvar una parte de la empresa antes de que sea demasiado tarde y no haya nada que salvar. ("shrink fast, but shrink smart")

El problema es de diferente magnitud cuando estemos tratando con empresas diversificadas, en contraposición a una empresa mono-producto y mono-mercado (casos extremos). Tratemos primero el problema de las diversificadas.



Cuando una empresa diversificada se encuentra en problemas mayores, tiene dos opciones básicas: concentrarse o cambiar de misión. Fijaos, una empresa diversificada tiene tantas cadenas de valor como actividades distintas, independientemente de la forma jurídica que las ampare, y lo lógico es segregarse una de esas cadenas de valor. Normalmente, segregaré y enajenaré una actividad que sea rentable, para obtener un buen precio por ella, y que esté poco relacionada con el cuerpo principal de actividad de la empresa. A este proceso se le conoce por “concentración” (en inglés, “back to the core business”). Los recursos financieros obtenidos en la transacción se emplean (normalmente complementados por una aportación de los socios) en mejorar el negocio principal de la empresa (“core business”). Ejemplo: una línea aérea que tiene hoteles en propiedad, venderá los hoteles para obtener “dinero fresco” y renovar su flota. Independientemente, es muy posible que consiga una alianza con el comprador de los hoteles para alimentarlos con pasajeros transportados por la línea, obteniendo así una relación provechosa para ambas partes.



Si la situación del “core business” se juzgara desesperada, bien por aspectos técnicos, sociales o financieros (o combinaciones de ellos) o no se encuentra comprador, en buenas condiciones, para el negocio rentable, la empresa puede decidir dedicarse a ese negocio y abandonar el antiguo “core business”. Desde la óptica estratégica, esto implica un cambio de misión, desde la organizativa, una segregación, y desde la laboral, muchos empleos perdidos. Pensad que, independientemente de lo que uno pueda leer, en la mayoría de los casos los empleados “están atados” a la actividad que desempeñan, y por lo tanto corren su misma suerte. Volviendo al ejemplo anterior, la empresa podría vender sus aviones y comprar más hoteles (...y qué sería del personal asociado a los aviones?)

Si la empresa es una empresa concentrada en extremo (mono producto, tecnología, mercado, distribuidor), y está en situación desesperada, tiene que abordar una reestructuración. La reestructuración requiere del acuerdo de todos los involucrados en la empresa (accionistas, directivos, empleados) más su entorno (acreedores, proveedores, clientes) y la administración. Es preciso actuar sobre todos los escalones de la cadena del valor, de forma horizontal y vertical, tratando de encontrar sitios por donde “meter la tijera” de forma eficaz. No se puede olvidar que el objetivo es que lo que quede, esté en mucho mejor condición que lo que había, y que el resultado final ha de ser una nueva estructura social, industrial y financiera con una reducción efectiva del tamaño de la empresa.



Esto es lo que dice la teoría. En la práctica, todos sabéis que este problema tiene soluciones distintas dependiendo del tipo de empresa en cuestión. Una multinacional sin demasiados intereses estratégicos reestructurará su filial

extranjera en cuanto no cumpla los objetivos durante dos años consecutivos (...tiranía?...). Un empresa familiar poco profesionalizada, no descubrirá el precipicio hasta que está a dos metros de él (...demasiado tarde...). Si puedo ir a soluciones “no traumáticas” (eufemismo de moda), pues ¡...jubilaciones anticipadas al canto...!. Por funciones, no perdáis de vista la cadena del valor, los staff tienen más papeletas para la rifa que los de una cadena de montaje (salvo que uno sea el jefe de los servicios médicos). También en los malos tiempos se ve la filosofía y cultura de la empresa. Las de reputación immaculada ofrecen bajas incentivadas (hay que poder pagarlas!!!!), muy por encima del despido improcedente, y así nadie dice que XX le echó a la calle.

No os voy a cansar más. Antes de que preguntéis, deciros que conozco poco escrito al respecto (el que lo sabe se lo calla y cobra por ello), y pediros que perdonéis que esta sección tenga demasiada jerga, pero soy incapaz de hacerlo en serio (demasiado serio es!).

5.4 IMPLICACIONES EMPRESARIALES: LA “POLÍTICA DE EMPRESA”

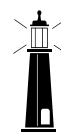
A lo largo de la lección, y en aras de mantener la estructura básica de la teoría clásica –ya me habéis “visto” hacer lo mismo en otras ocasiones– hemos planteado opciones empresariales desde la óptica de la definición del negocio, y no me he referido para nada a dos temas que considero son fundamentales, la internacionalización y la definición interna de alternativas, y que ahora revisaremos con relativo detalle.

Empecemos, pues por la internacionalización. La internacionalización es un reto para la empresa. Comporta una serie de ventajas:

- Mayor volumen de producción, automatización, eficacia
- Oportunidad para compensar estacionalidad en pedidos
- Nos pone en contactos con más mercados (y competidores)
- Nos permite conocer los avances técnicos registrados a nivel mundial
- Nos pone en una mejor condición para competir con las empresas extranjeras en el mercado local.

A la vez que unos inconvenientes que no son despreciables...

- Vender en el extranjero puede ser menos provechoso que hacerlo en casa



- Las inversiones necesarias serán mayores
- La competencia puede ser mayor, tanto en calidad como en cantidad
- El análisis del entorno y la comunicación con el mercado objetivo pueden resultar difíciles y costosos.

La consecuencia de todo esto es que cuando el mercado local es suficientemente grande, la tendencia es a seguir en él...básicamente por comodidad (idioma, incertidumbre de entorno, rediseño o adaptación de productos, etc). Pero en el entorno actual de globalización creciente, intensidad competitiva feroz y desaparición de barreras arancelarias, ningún mercado local es suficientemente grande, ni competencia local suficientemente pequeña. La salida al exterior es una decisión estratégica, que precisa de su correspondiente estudio de riesgos y el compromiso de la empresa entera. Sin embargo, hay veces en las que la decisión de salir al extranjero se ve acelerada, o tomada, por la existencia de una serie de factores como:

- Contra-atacar a competidores globales que entran en el mercado local con productos mejores o a menor precio
- Aparición de oportunidades para mejorar márgenes en mercados externos
- Voluntad de reducir la dependencia de un solo mercado (en empresas grandes)
- Evitar que los propios clientes acudan al extranjero a demandar un servicio internacional.
- Acompañar a otras empresas, clientes habituales nuestros, en su aventura exterior.

Desde la perspectiva de calificar la internacionalización dentro de alguna de las alternativas estratégicas expuestas anteriormente, cabe al menos considerar dos opciones: para una empresa pequeña, o con implantación internacional reducida, lo más lógico sería considerar la internacionalización como una alternativa en sí misma, dentro de las estrategias de crecimiento (se supone que lo que uno quiere es crecer, y por eso internacionaliza) ; para una empresa grande, multi-producto y multi-mercado, con implantación en el exterior razonablemente extensa, la internacionalización no es una opción estratégica "per se", sino que será parte de una estrategia de crecimiento (puro o diversificado), o de mantenimiento de la posición.

De hecho, una estrategia de internacionalización puede tener diversas modalidades (exportación indirecta, directa, franquicias, joint-ventures, etc), que



ESTRATEGIA DE EMPRESA

implican diferente grado de compromiso con la vertiente internacional de la empresa.

Una vez cubierto el tema de la internacionalización, y considerando que hemos cubierto con suficiente detalle todas las alternativas posibles “de puertas para afuera”, vamos a echar siquiera un vistazo a “la parte interna”. Y es que la empresa, “de puertas para adentro”, también tiene multitud de alternativas a la hora de llevar a cabo su actividad.

Sin ánimo de proponer algo científico (vaya eufemismo lo de las “ciencias de la empresa”, verdad?), e intentando cubrir todas las áreas funcionales de la empresa, para que nadie se vea menospreciado, tenemos, al menos, las siguientes opciones:

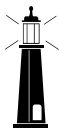
- En el área económico-financiera y de administración:
 - Financiación propia frente a ajena
 - Endeudamiento alto frente a bajo
 - Bancos frente a bolsa
 - Margen frente a rotación

- En el área de producción y operaciones
 - Intensiva en mano de obra frente a intensiva en capital
 - Localizada o dispersa
 - Especialización por productos frente a tecnologías
 - Materiales convencionales frente a sofisticados
 - Trabajo a turnos o en horario fijo

- En el área de comercial - marketing
 - Cobertura geográfica de mercados
 - Tipo de necesidad que se satisface
 - Gama ancha frente a gama estrecha
 - Precios altos (descremar) frente a precios bajos (penetrar)
 - Distribución intensiva frente a exclusiva
 - Comunicación de masas frente a promociones

- En el área de la I+D+I (denominación de moda)

- Desarrollos propios frente a patentes externas
 - Producto frente a proceso
 - Soberanía tecnológica frente a joint-ventures
 - Ingeniería enfocada al producto frente a coste de ciclo de vida
- Y entre las del área de Recursos Humanos, podemos resaltar:
 - Dirección participativa frente a autoritaria
 - Meritocracia frente a antigüedad
 - Fidelidad frente a rotación
 - Empleados fijos frente a temporales
 - Rigidez frente a flexibilidad



Como podéis apreciar cada día cuando leéis las noticias empresariales, todos estos parámetros que he listado (seguro que se me olvidan muchos...), no son del todo independientes entre sí. En realidad, están relacionados mutuamente, y dimanan de la estrategia y la cultura de la empresa. Así, será casi normal que una empresa “por rotación” utilice además la estrategia de penetrar, tenga costes bajos, ingeniería reducida y enfocada al proceso y un esquema empresarial de empleo fijo y salario bajo. Lo contrario ocurre con una empresa “de margen”, que intentará siempre descremar, será intensiva en tecnología, y sus empleados serán estables y fieles, tendrán buen sueldo y ascenderán poco a poco. (ojo!...esto que acabo de hacer es un acto temerario...los paradigmas son sólo eso...y no se encuentran tantos...mientras que todos vosotros podéis encontrar ejemplos contrarios!!!!). Era sólo a modo de ilustración. Si intentamos, al menos mentalmente, unir todas las alternativas externas con las alternativas internas, tendremos una panoplia super-numerosa, que nos indica todos los caminos posibles que la empresa puede emprender. Pues bien, se conoce coloquialmente por “Política de Empresa” al conjunto de actitudes y pautas con las que la empresa aborda el problema de la elección de alternativas. Así, se dice que no es parte de la Política de la Empresa el entrar en mercados emergentes, el contratar personal eventual, o el trabajar con materiales de riesgo. O que la Política de la empresa es que los directivos provengan de la compañía, o que no haya relaciones de consanguinidad entre empleados, o cualquier otra.



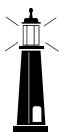
Como todos sabéis, hay empresas que “están a la que salta” o que se “meten en todos los charcos”, mientras que hay otras que siguen una senda conservadora. Estos resultados, que vemos en los periódicos como observadores avanzados de la realidad empresarial, no son otra cosa que el reflejo de las diferentes políticas que las empresas aplican.

6 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA DECISIÓN ESTRATÉGICA

6.1 CUALITATIVAS I: EL ANÁLISIS SWOT

El análisis SWOT (strengths, weaknesses, oportunities, threats), en castellano conocido como DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) es una herramienta sencilla de diagnóstico muy adecuada para ver “como encajan” cada una de las opciones estratégicas consideradas. Aunque en la mayoría de los libros aparecen solamente listados cada uno de los factores relevantes, he preferido presentaros esta aproximación, estilo matriz, habitual en los autores anglosajones. **GRÁFICO 10. ANÁLISIS SWOT**

	O1. Mercado de la UE	O2. Crecimiento económico	O3. Nuevas líneas de producto	A1. New Ind. Countries	A2. Materiales sustitutos	A3. Competitividad de la UE	A4. Competitividad row
F1. Instalaciones modernas	+2	0	+2	+2	+1	+1	+2
F2. Posición en el mercado español	0	+1	+1	+1	0	+1	0
F3. Red comercial	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0
F4. Protección EU frente a otros	0	+1	0	+1	0	0	0
D1. Excedentes laborales	-2	-1	+1	-2	-1	-2	-1
D2. Baja productividad	-2	0	-2	0	-2	-2	-1
D3. Costos de producción	-2	0	-1	-1	-1	-1	-2
D4. Aspectos sindicales y sociales	-2	-1	0	-1	-1	-1	0
Total	-3	+1	+2	+2	-3	-3	-2



En el gráfico adjunto podéis ver que en un eje figuran los puntos fuertes y débiles (empresa comparada con competidores) y en el otro, oportunidades y amenazas del entorno. Para rellenar la tabla, vamos viendo cual es el efecto cruzado de cada uno de ellos (usando una escala de -2 a 2 , por ejemplo, o cualquier otra), de la forma siguiente:

- Cuando un punto fuerte sirve para sacar partido de la oportunidad, se pone un $+$, cero si el efecto es neutro y $-$ si es contrario.
- Si un punto fuerte me sirve para bloquear la amenaza, se pone un $+$, cero si es neutro y $-$ si me expone a ella.
- Cuando un punto débil me impide sacar partido de la oportunidad, se pone un $-$, cero si es neutro y $+$ si me ayuda a sacar partido.
- Por fin, cuando un punto débil me expone a una amenaza, se pone un $-$, cero si es neutro y $+$ cuando me ayuda a bloquearla.

De esta forma, uno a uno, vamos rellenando cada una de las casillas de la tabla. No conviene, por razones prácticas, manejar un número elevado de factores. Hay que priorizar, o agrupar, si no soy capaz de reducir su número. De la misma forma, hay que ser equilibrado en cuanto a la selección de cada uno de ellos (S, W, O, T). No vale de nada coger 5 oportunidades y 5 puntos fuertes, y sólo una amenaza y un punto débil. Es como hacerse trampas en el solitario.

También es importante ser ecuánime en los juicios, porque si no, el diagnóstico obtenido resultará irrelevante para la situación real. Como podéis fácilmente imaginar, la parte superior de la tabla se suele llenar de signos positivos, y la inferior de negativos. Pero siempre encontraréis alguna excepción. En el ejemplo que se os propone, un punto débil (excedentes laborales) al ser cruzado con una oportunidad (nuevas líneas de producto) da un valor positivo (podemos utilizar esos excedentes en la nueva línea de producto, suponiendo que no sean todos vagos!). Perdón.

Qué obtenemos de esa tabla?

- Sumando en filas, sacamos cómo de fuerte es cada uno de los puntos fuertes, para esa condición de entorno (lo mismo ocurre con los débiles)
- Sumando en columnas, obtengo cuánto de oportunidad es cada oportunidad (para esa definición de compañía), y lo mismo con las amenazas
- Sumando al vértice, obtengo una referencia de la situación en su conjunto (todas son relativas)

No olvidéis –remontaros al primer capítulo- que una misma situación de entorno tiene efectos muy distintos en cada uno de los competidores de un sector, en función de cuál sea su estructura empresarial.

El análisis SWOT permite, de una forma sencilla, comparar la situación original con cada una de las que podamos imaginar en función de las alternativas estratégicas existentes, y cada una de ellas con escenarios de entorno distintos. También me ayuda a identificar la línea estratégica (o vector de desarrollo), y las prioridades de acción (las valoraciones más altas en el cuadro).

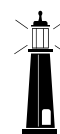
6.2 CUALITATIVAS II: EL ANÁLISIS MATRICIAL

Se entiende por análisis matricial a la utilización de una serie de gráficos para representar los productos, áreas funcionales, divisiones o tecnologías de la empresa, observar su evolución y tomar decisiones respecto a ellos. Se pueden, pues, utilizar con diferentes grados de detalle o agregación. Todas ellas se basan en la relación existente entre los parámetros básicos de la empresa (rentabilidad, cash-flow, etc) con las posiciones de los distintos productos (tecnologías, etc) en el gráfico. Hay multitud de matrices, que suelen tomar el nombre de su inventor, o empresa inventora. No hay una regla universal para la utilización de una u otras, y es importante, a través de la práctica, ir descubriendo el nivel de encaje de cada una de ellas con nuestro negocio particular. A veces se utilizan varias de forma simultánea y complementaria. Se usan más en el ámbito de las empresas grandes que en las pequeñas, ya que se necesita gran volumen de información para manejarlas con propiedad, y son especialmente útiles para agregar y desagregar actividades (nivel de corporación, de división, de área de negocios, etc.).



El procedimiento de utilización de todas ellas es el mismo, y tiene una serie de pasos perfectamente marcados:

- Análisis de la situación actual (en el año).
- Análisis de la evolución temporal
- Comparación con la competencia (serie histórica)
- Diseño de cartera o posición objetivo



Aquí consideraremos, a modo de muestra representativa, dos tipos de matrices: las de Boston Consulting Group y las de General Electric/Mckinsay.

De todas formas, como ya os comenté antes, cada autor relevante o consultora especializada en estos temas tiene un tipo de matriz y la clave está en dominar la técnica, no el tipo de matriz.

6.2.1 MATRICES DE BOSTON CONSULTING GROUP.

El B.C.G. desarrolló en los años setenta este tipo de matriz, fácil de construir y utilizar, y con la ventaja fundamental de ser totalmente numérica (no hay que hacer ningún juicio de valor para construirla) y por lo tanto puede ser usada con propiedad por alguien que carezca de los conocimientos básicos de un sector (competencia, factores clave de éxito, etc), con tal de que disponga de los datos necesarios para construirla.

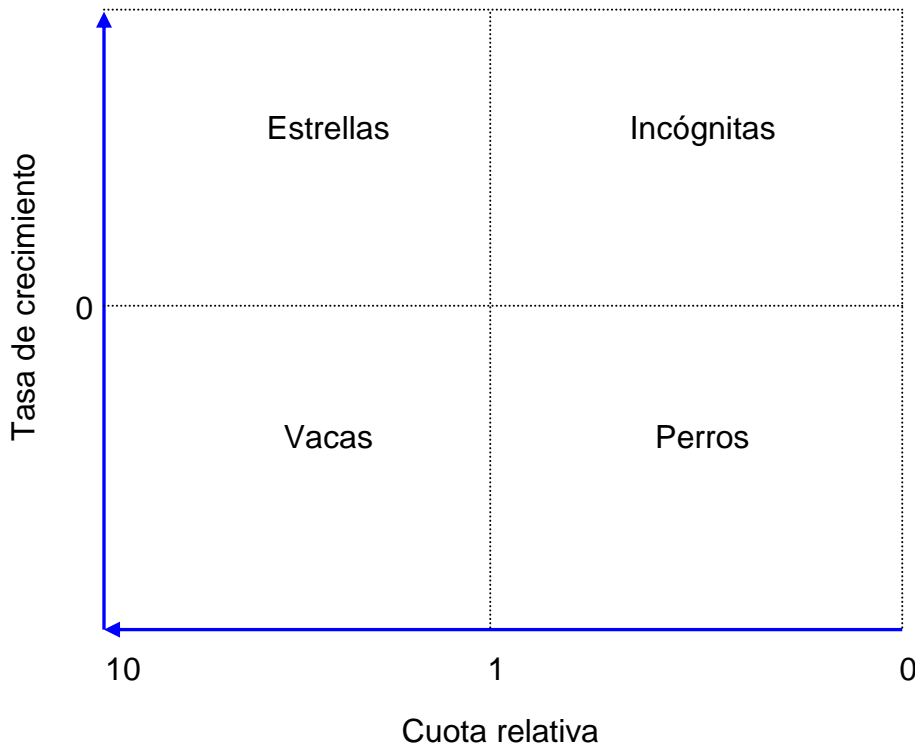


Al BCG le corresponde el mérito de haber extrapolado el efecto aprendizaje, descubierto durante la guerra mundial y hasta entonces circunscrito a las factorías, a la totalidad de las actividades empresariales. El BCG centra su análisis en el cash-flow, que según ellos es la variable que determina el papel estratégico de un producto. Las empresas ganan dinero con unos productos y lo pierden con otros, y “la magia” del asunto está en ganar todo lo posible, invirtiendo en otros nuevos, de forma que nunca nos podamos encontrar con todos los productos al final de su ciclo de vida, y encima en mercados decrecientes. Las hipótesis de partida, durísimas pero válidas en dos terceras partes de los casos, son:

- El dinero que produce un producto (cash-out) es sólo función de su cuota relativa (cuota alta = producto líder = ventas altas = costes bajos (economía de escala más curva de experiencia) = mayor margen. El líder, salvo diferenciaciones muy grandes, gana más en cada unidad vendida, además de vender más unidades que nadie.
- El dinero que necesita un producto (cash-in) depende de la tasa de crecimiento del segmento (siempre que quiera mantener la posición competitiva). Segmento crece = yo incremento ventas = tengo que fabricar y comprar más = necesito más dinero.

La matriz de BCG es una parrilla, en la que el eje horizontal muestra la cuota relativa (creciente hacia la izquierda, y en teoría en escala logarítmica) y el eje vertical (creciente hacia arriba) muestra el crecimiento (del mercado/segmentos)

GRÁFICO 11. MATRIZ DE BCG (1)



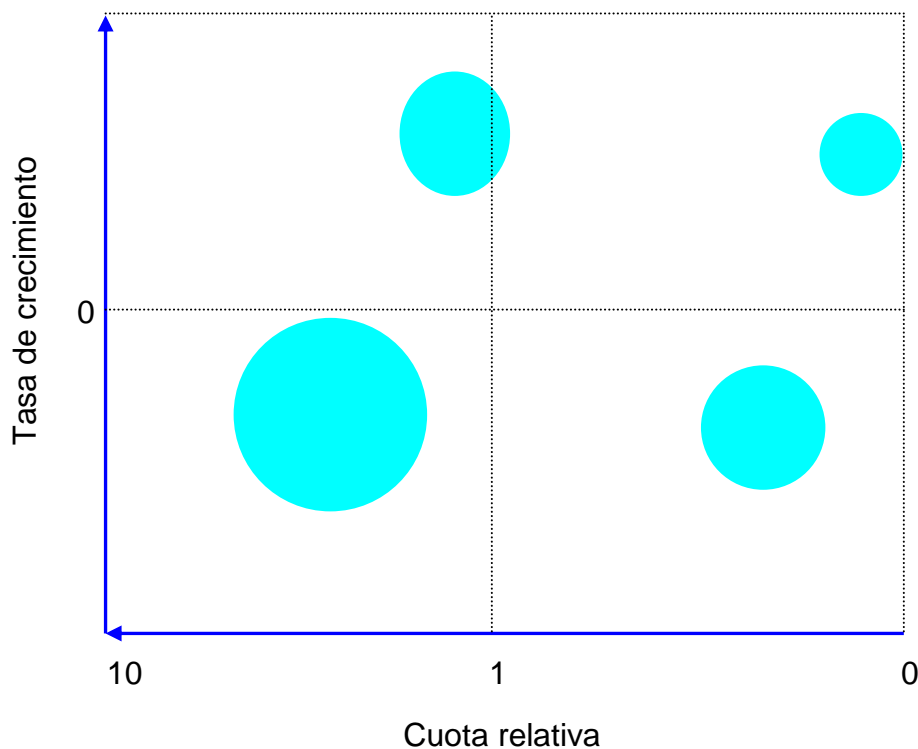
Aplicando las hipótesis, en el gráfico aparecen cuatro zonas:

- Una de cuota relativa baja (produce poco cash) y tasa de crecimiento alta (necesita mucho), luego cash-flow negativo: productos incógnita
- Una de cuota relativa alta (produce mucho) y tasa de crecimiento alta (necesita mucho), luego cash-flow positivo o negativo (en función de usu tamaños relativos): productos estrella.
- Una de cuota relativa alta (produce mucho) y tasa de crecimiento baja (necesita poco), luego cash-flow positivo: productos vaca.
- Una de cuota relativa baja (produce poco) y tasa de crecimiento baja (necesita poco), luego cash-flow positivo o negativo, pero pequeño: productos perro.

Dos ejes dividen las cuatro zonas. Uno vertical, sobre el valor 1 de la cuota relativa, que hace que los productos líderes estén situados a la izquierda, y los que no lo son, a la derecha. Otro, horizontal, que indica “la media del cre-

cimiento del mercado“ a largo plazo, y que separa los segmentos que crecen menos de los que crecen más (cada año)

GRÁFICO 12. MATRIZ BCG (2)



Los productos (y las tecnologías, y los servicios, ...), a lo largo de su ciclo de vida van recorriendo cada uno de los cuadrantes (ojo! ...para que pasen a los cuadrantes de la izquierda tiene que ser líderes de su segmento, que no es nada fácil), de forma que nacen de incógnita, luego son estrellas, luego vacas y mueren de perros. El ideal es conseguir ser líder cuando el segmento se estanque (vaca) y mantenerse allí el mayor tiempo posible.

Los productos se representan por círculos (coloquialmente, las bolas de Boston). El centro del círculo se calcula muy fácilmente: abscisa, cuota relativa (ventas mías dividido por ventas del líder) y ordenada, crecimiento del segmento (ventas totales del segmento este año, divididas por las del año anterior). El área del círculo es proporcional al volumen de ventas del producto (expresado en unidades monetarias, no físicas).

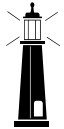
Los círculos se mueven cada año, mostrando la evolución global de la compañía y de cada uno de sus productos. Se pueden representar las bolas de los distintos años con diferente trazo, o color. Lo mismo se puede hacer con

ESTRATEGIA DE EMPRESA

los productos de la(s) empresas competidoras, para poder comparar de forma visual.

Fijaos en la cantidad de información práctica que encierran las bolas, sus movimientos, sus posiciones relativas y su conjunto:

- El tamaño de la bola indica la facturación de ese producto, y comparado con el resto de ellas, la facturación relativa al total de la empresa. El número de bolas, y sus tamaños, indican la forma en que se reparten las ventas (riesgos, comparación con competidores...).
- El movimiento en el eje horizontal indica el comportamiento competitivo del producto en el segmento.
- El movimiento vertical indica el comportamiento del segmento respecto a la media del mercado (ojo...de nada sirve ser el rey de una isla que se hunde).
- El movimiento radial indica la evolución de las ventas del producto (a más o a menos).



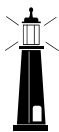
La posición en que se encuentra un producto en la matriz determina la estrategia básica a seguir con cada uno de ellos. Así, a un producto incógnita hay que apoyarlo para llevarlo hacia estrella. Una vez es estrella, habrá que seguir apoyando (menos) para que consiga entrar en posición de vaca con la mayor renta posible. Cuando es vaca, la consigna es aguantar la posición, y cuando es perro, eliminarlo (a salvo de razones estratégicas en contra).



La utilización de las matrices de BCG tiene una serie de limitaciones, asociadas sobre todo al incumplimiento de la hipótesis. Así, en contra de la primera hipótesis podemos citar la inexistencia de economías de escala o de curva de experiencia, o la existencia de competidores que obtengan materias primas baratas de proveedores privilegiados. En contra de la segunda, podemos citar la baja o nula intensidad de capital o la existencia de barreras de entrada muy grandes.

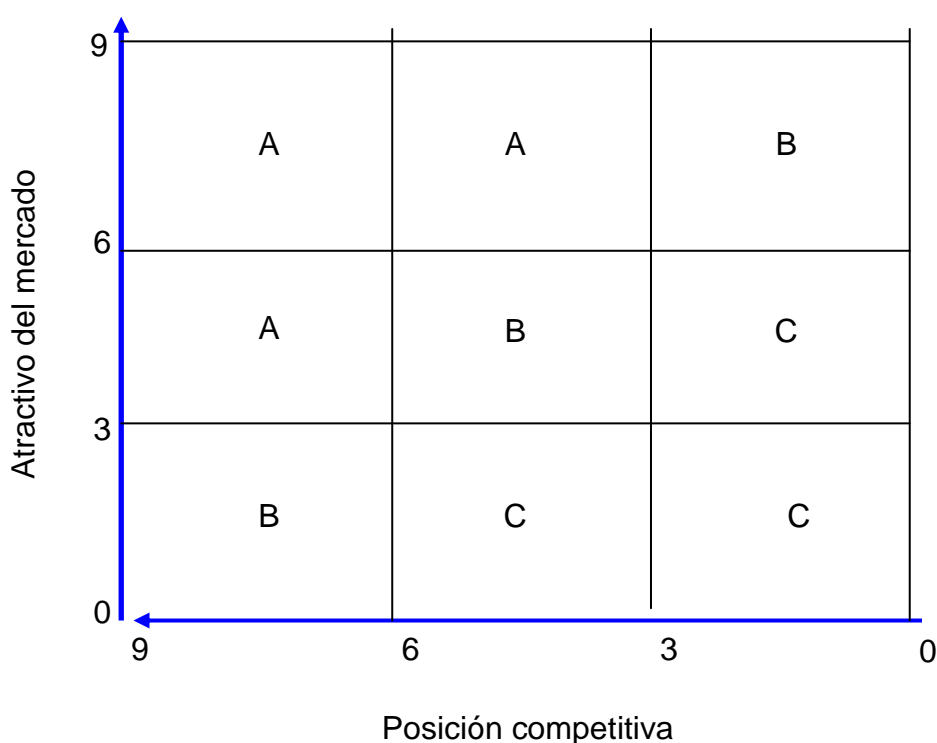
6.2.2 MATRICES DE GENERAL ELECTRIC/MCKINSEY

Las matrices de GE constituyen una mejora, tanto cualitativa como cuantitativa, a las matrices de BCG. Sin embargo, y como no podía ser de otra forma, su elaboración correcta implica la realización de numerosos juicios de valor y un conocimiento profundo del sector, la competencia y la dinámica de los mercados.



Mckinsey parte de la hipótesis de que la rentabilidad es mucho más relevante que el cash-flow a la hora de comparar las ventajas de invertir en un producto o empresa respecto a otros. También se reconoce que hay otros muchos factores, además de la cuota relativa y el crecimiento, que es preciso tener en cuenta. En este enfoque, los ejes de la matriz son el “atractivo del mercado” en el que el negocio está situado y la “posición competitiva” que la empresa tiene para poder sacar partido de las oportunidades.

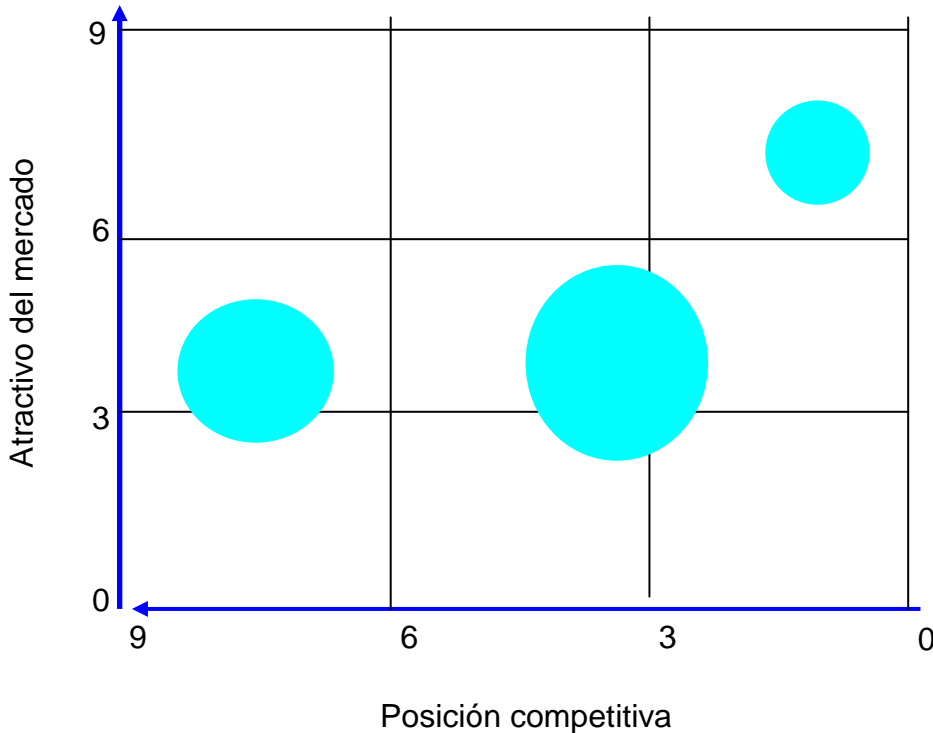
GRÁFICO 13. MATRIZ DE GEC/MCKINSEY (1)



La matriz se divide ahora en nueve cuadrados (se denominan matrices de 3*3), que corresponden a tres tipos de zonas: A, B y C. En las zonas A están situados los productos o empresas con un atractivo alto. La empresa tiene aquí luz verde para crecer e invertir. En las zonas B estarán las empresas con un atractivo mediano, cuya cuota de mercado se deberá, en principio, mantener (inversión selectiva). En las zonas C estarán las empresas o productos con atractivo bajo, a los que habrá que aplicar la estrategia de cosechar o retirar.

Hay que tener presente que cuanto más a la izquierda en la matriz, hay más potencial de obtener beneficios que la competencia, y cuanto más arriba, más potencial de que los beneficios sean mayores.

GRÁFICO 14. MATRIZ DE GEC/MCKINSEY



Como en el caso anterior, los productos (empresas, divisiones, tecnologías, etc) se representan por círculos, cuyo tamaño es proporcional al volumen de ventas. Bien, pero ¿dónde colocamos el centro del círculo?. A diferencia del caso anterior, la respuesta ahora no es evidente. Para determinar cuál es el “atractivo del mercado” o la “posición competitiva” hay que seguir el proceso siguiente:

- Identificar los factores relevantes de cada uno de ellos
- Ponderar esos factores (relativo, de forma que el total sume 1)
- Puntuar respecto a esos factores

Los factores relevantes son múltiples y variados -podéis encontrar listas completas en cualquier libro especializado, pero en la práctica no os valdrán para nada- siendo los más destacables:

- De mercado: tamaño, crecimiento, estacionalidad, tamaño de los segmentos, poder de negociación de los proveedores, etc



- De competencia: tipo de competidores, grado de concentración, cambios en las cuotas de mercado, tipo de integración
- Económicos y financieros: economía de escala, efecto experiencia, utilización de la capacidad, barreras de entrada y salida
- Tecnológicos: madurez y volatilidad, diferenciación.

Además de reconocer como no despreciables los factores socio-políticos y culturales del entorno.

En lo principal, y hasta donde mi experiencia alcanza, el modelo de Mckinsay reconoce a la cuota relativa como factor primo entre los que indican la posición competitiva –además de otros- , pero tiene a sobreponderar el tamaño frente al crecimiento, como factor primo del atractivo del negocio.

Como podéis todos ver, este modelo permite recoger muchos más parámetros, y reconocer influencias marginales, a cambio de que es necesario ser un experto en el sector para utilizarlo con propiedad.

6.3 MÉTODOS CUANTITATIVOS



La utilización de métodos cuantitativos se basa en el hecho de que cualquier estrategia, o decisión estratégica, tiene su reflejo en las cuentas anuales de la empresa, o este efecto es calculable con respecto a la posición de partida o de referencia. En el fondo, se trata de comparar alternativas estratégicas, enfrentando sus costes a las utilidades que producen. Este proceso recibe el nombre de análisis de coste-eficacia, que puede tomar dos formas:

- Intentar hacer el coste mínimo, para una utilidad dada
- Procurar la eficacia máxima dentro de una limitación presupuestaria.

Desde esta óptica, se aplican a las decisiones estratégicas las técnicas habituales para medir y comparar inversiones. A continuación se describen las más habituales, desde un punto de vista práctico (los fundamentos teóricos debéis obtenerlos en la asignatura de finanzas).

6.3.1 RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN (ROI).

Es el resultado de dividir el beneficio (antes de intereses e impuestos) medio anual por el capital empleado. Es una medida sencilla, y quizás la más popular de todas, pero no concede ningún peso a la distribución temporal de las entradas de caja, ni tiene en cuenta la recuperación del capital invertido a lo largo de la vida del proyecto. Puede ser utilizado en decisiones y proyectos de ciclo corto.

6.3.2 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PAY-BACK)

Se denomina período de recuperación al tiempo (meses, años) necesario para que la entradas de flujo iguallen al desembolso de capital. Esta técnica ignora la rentabilidad, y por lo tanto, elegirá entre dos alternativas en función de “la velocidad” a la que retornen la inversión. Tampoco tiene en cuenta la distribución temporal de los flujos.

A pesar de no gozar del apoyo de los teóricos y los financieros, en determinadas circunstancias proporciona una solución estratégicamente válida y en línea con lo que obtendríamos con métodos sofisticados. En mi opinión, es una buena herramienta para decidir en condiciones de entorno inestable-turbulento o en movimientos estratégicos de alto riesgo.



6.3.3 TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

Se denomina Tasa interna de rentabilidad (TIR) a la tasa de interés que, aplicado al capital de que se dispone al principio de cada periodo, hará posible que las entradas de caja sirvan exactamente para cubrir los intereses y reponer el capital desembolsado. Se trata de resolver la ecuación:

$$\frac{C_0 + \sum C_i}{(1+r)^n} = 0$$

Donde: C_0 es el movimiento de caja al inicio del periodo de la inversión

C_i son los movimientos de caja en cada periodo

R es la rentabilidad interna

N son los años considerados como horizonte de medición

La TIR, que antes se calculaba penosamente y por tanteos, pero que ahora se resuelve de forma instantánea en el ordenador, es una herramienta obligada en los proyectos de larga duración, preferentemente en entornos relativamente estables. Proporciona buenos resultados cuando el perfil de flujos tiene una serie de años positivos y otros negativos.

No es aplicable, por definición, a perfiles que son siempre positivos o siempre negativos. Tiene el inconveniente de que no distingue de forma satisfactoria entre dos alternativas que tengan un horizonte distinto, y no tiene en cuenta la posibilidad de prestar o tomar prestado, a lo largo de la vida, dinero del mercado al tipo de interés de cada momento (...oportunidades perdidas?)

6.3.4 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Se denomina VAN al valor actualizado de todos los flujos de caja, una vez han sido descontados a un tipo de interés igual al coste medio de los recursos (propios y ajenos) de la empresa. Así,

$$VAN = \frac{C_0 + \sum C_i}{(1+j)^n}$$

Donde j es el coste medio de los recursos y C_0 y C_i los definidos en el caso anterior.

La opción será tanto más atractiva cuanto mayor sea el valor de VAN que produzca. Si el VAN resultase nulo, la rentabilidad alcanzable con el proyecto es igual al coste de los recursos financieros, y éste igual al TIR. El VAN, que como el TIR toma en consideración el factor temporal y la reposición del capital, no puede distinguir de forma satisfactoria entre opciones que exijan diferentes desembolsos de capital.

En resumen, ya veis que no hay ningún método que sea la panacea universal. Como todos tienen limitaciones de una u otra índole, casi nunca se utilizan de forma aislada, sino en combinación. Además, son complementados con otro tipo de información económico-financiera, tal como la exposición máxima de flujo (cash-flow negativo máximo), su situación temporal dentro del horizonte, o la posición de partida de la empresa, en lo que a las finanzas toca.

6.4 MÉTODOS DE DECISIÓN MULTI-CRITERIO

Se denominan métodos de decisión multi-criterio a los procesos mediante los cuales las empresas reúnen una serie de datos y criterios de evaluación para tomar decisiones estratégicas. Esta es la forma habitual de hacer las cosas.

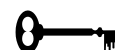
GRÁFICO 15. DECISIÓN MULTICRITERIO

	ESCENARIO OPTIMISTA		ESCENARIO PESIMISTA	
	Estrat. A	Estrat.B	Estrat. A	Estrat.B
Factores econ-financieros				
Factores tecnológicos				
Factores productivos				
Factores organizativos				
Factores estratégicos				

Así, las empresas comparan las distintas alternativas desde el punto de vista económico (TIR, VAN etc), financiero (exposición, riesgo, etc), estratégico (con matrices, por ejemplo), pero también tecnológico y organizativo, entre otros. Ninguna empresa del mundo elegiría una opción estratégica por el hecho de tener una rentabilidad marginalmente mejor que otra, si la primera implica un cambio organizativo gigantesco (ojo!...salvo que lo usemos como una excusa para hacer una depuración organizativa...).

Estas alternativas deben ser analizadas en tantos escenarios como sea preciso considerar, y puntuadas para cada uno de los factores considerados. Casi siempre se puntúa de forma sencilla (-3 a 3, o ABCDE), porque los decimales nunca son el factor dominante. En términos prácticos, como los milagros son excepcionales, las opciones más productivas tendrán mayor riesgo, o al menos mayor sensibilidad a las fluctuaciones de entorno. Al final, por más cuentas que hagamos, la decisión es del máximo ejecutivo de la compañía, o del consejo de administración.

No he querido incluir, de forma deliberada, los factores sentimentales, personales, anímicos o como queráis llamarlos. Son muchas veces dominantes, sobre todo en las empresas pequeñas. Pero también en los grandes congl-



merados, a los directivos les gustan más unas opciones que otras, por razones difíciles o imposibles de explicar. Ocurre muchas más veces de las que nadie quiere reconocer (..y no penséis en la corrupción ... esta vez...sólo en los sentimientos). La decisión estratégica más importante desde la perspectiva personal, el matrimonio, se toma sin comparar matrices de Mckinsey en serie histórica, ni calcularle el TIR a la operación (...digo yo...).

7 IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

7.1 DESARROLLO DE IMPULSOS ESTRATÉGICOS

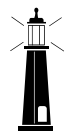
Los directivos determinan el futuro deseable para su empresa, a través de:

- Diseño de la estructura organizativa
- Dirección de los recursos humanos
- Orientación de las operaciones

... con el objetivo de producir bienes y servicios para la comunidad, a la vez que se produce un valor añadido suficiente y una rentabilidad satisfactoria. Pero, a pesar de la buena voluntad que los directivos ponen, los objetivos no siempre se alcanzan.

El director general es, en la mayoría de los casos, el estratega de la compañía. (fijaos...en otra acepción, es estratega cualquier persona que controle en la organización acciones clave, o que establezca doctrina. Desde esta perspectiva, el “estratega” puede ser un conjunto de personas). Como responsable del equipo directivo, y cabecera del “grupo de estrategias”, el director general es el principal creador de la estrategia, y es pieza fundamental en el despliegue e institucionalización de la misma. En los tiempos que corren, ha de practicar el arte de inventar sobre la marcha, concentrarse en pocos aspectos, infundir valor en la organización e incidir en la cultura de la empresa (personalidad es a persona lo que cultura es a empresa).

La estrategia se formula (o reformula) a través de impulsos estratégicos. No puede limitarse a una nueva definición de las funciones o de los nuevos productos a desarrollar. Un aspecto muy importante es la utilización de recursos que anteriormente no estaban bien aprovechados en una nueva asignación, siempre en línea con el PER (posición estratégica de resultados). El PER es la referencia obligada a la que tiene que orientarse todo el personal, incluso en la actuación diaria, y con la que se debe identificar. (fijaos en el anuncio de Singapore Airlines , en el que dice que por mucho que lo intenten los otros, nunca llegarán a sus niveles de servicio al cliente, porque lo llevan practicando durante siglos – décadas, en la aviación-). Sólo mediante los impulsos se puede conseguir un “salto cualitativo” en la actuación empresarial.



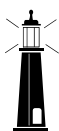
Así, en las empresas pioneras o en crecimiento, lo normal es intentar el auto-fortalecimiento del PER, y su multiplicación, mediante el aprovechamiento de los potenciales de utilidad. (ir desplegando mis habilidades en el negocio, y en otros relacionados).

En las empresas maduras o en recesión, el impulso suele venir a través del efecto focal. El management y todo el personal se ocupan de manera intensiva en el PER, y se asignan todos los recursos necesarios. De esta forma, la empresa concentra sus esfuerzos en recuperar la posición, y obtener en consecuencia resultados mejores que sus competidores.

7.2 DIMENSIONES DE LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

Para abordar en detalle el problema de la implantación estratégica debemos considerar tres dimensiones: una primera que incluye los instrumentos clásicos de la planificación estratégica – planes, programas, presupuestos, etc-, una segunda en la que se agrupan las medidas indirectas –relacionadas con la cultura- y una tercera, fundamental estos días y a la que ya me he referido en otras ocasiones: el factor tiempo.

7.2.1 MEDIDAS DIRECTAS



- Planes de acción. Los planes de acción recogen las nuevas medidas que han de ser desarrolladas. El esquema es como sigue:
 - Determinación de las discrepancias y/o diferencias entre la situación actual y la que pretendemos obtener
 - Ponderación de las discrepancias (urgencia e importancia). No se puede querer cambiar todo a la vez, salvo excepciones.
 - Confección del calendario de ejecución (en función de urgencia e importancia)
 - Puesta en marcha de los planes de acción
- Presupuestos. Los presupuestos deben servir al objetivo último, de potenciar las posiciones estratégicas de resultados. Hay que tener presente que el ciclo presupuestario ha de coincidir con el ciclo de planificación, y por lo tanto el plan operativo anual puede verse como una “versión detallada y enfocada” del plan estratégico (veréis más detalles en el siguiente apartado). Todos los planes de acción han de formar parte de ese presupuesto, para que puedan ser acometidos sin problemas.

ESTRATEGIA DE EMPRESA

- **Sistemas de gestión.** Dentro de este apartado incluimos los sistemas retributivos (orientados al comportamiento estratégico, flexibles, etc.), la denominada dirección por objetivos, la coordinación adecuada de la logística y las factorías en función del PER, etc.

Ejemplo: no se puede querer “pasar un desierto” sin mostrar, o al menos decir de forma convincente, que al otro lado esta la “tierra prometida”. Y esto hay que saber explicarlo, porque siempre los empleados entienden (o quieren entender) las razones últimas de los movimientos estratégicos.

- **Organización.** Una estrategia nueva puede suponer cambios fundamentales respecto a la vía seguida hasta ese momento, y entonces será necesario plantear una reorganización que, como no puede ser de otra forma, ha de servir para potenciar el PER. (qué distinta es la teoría de la práctica, verdad?...resposed vosotros sólo)
- **Sistemas informáticos.** Ya hemos comentado que la información (procesada, depurada, ordenada, disponible) y la velocidad a la que ésta fluye son factores fundamentales en la dirección estratégica. Los sistemas informáticos son responsables, en buena medida, del manejo rápido y fiable de la información externa e interna.

7.2.2 MEDIDAS INDIRECTAS


Entre las medidas indirectas, de aplicación complementaria a la directas, podemos resaltar:

- **Informar al personal,** al menos de forma general y objetiva, sobre cuál va a ser la orientación futura de la empresa. Se pueden utilizar canales formales o informales, información verbal o escrita, o una combinación de todas. Frente a la eterna pregunta de qué es mejor guardar secreto o comunicar la estrategia, yo creo personalmente que, en los tiempos que corren, la gente sólo colabora cuándo sabe para qué lo hace, y por lo tanto es preciso informar para poder desplegar la estrategia. Además, y como si de un anuncio publicitario se tratara, los mensajes han de ser repetidos un número de veces para que sean entendidos y asimilados. Tendremos pues, que aprovechar las oportunidades que se nos brindan (eventos, revista interna de la empresa, memoria, elementos de la imagen corporativa) para ir comunicando nuestro mensaje, y obteniendo feed-back de cómo se está recibiendo.
- **Formación.** La formación es esencial para que el personal sea capaz de deducir directrices concretas para su propia actuación partiendo de las líneas estratégicas generales. Se trate de que los departamentos sean capaces de “interiorizar” la estrategia y aplicar el proceso completo – co-

mo se describió más arriba- a escala departamental. De forma indudable, los PER de la empresa determinan el área de especialización de la formación de sus empleados –y directivos-.

- **Cultura.** La estrategia, para que pueda ser eficaz, tiene que estar pensada y desarrollada “al amparo de la cultura”. Problema básico: si mi nueva estrategia es distinta a la anterior, habrá que adaptar la cultura a la nueva situación ... ¡imposible!...bueno, digamos que muy difícil. No es fácil influir y cambiar creencias, normas, valores, pautas de comportamiento...y encima de forma rápida. La mejor manera es ...dar ejemplo!. Toda medida en el ámbito del despliegue e implantación de la estrategia ejerce influencia sobre los valores. Si desarrollamos determinados comportamientos a través de los planes de acción, podremos servir de gancho y guía para los demás. (ojo!...lo mismo ocurre al revés...). Como en el caso de la información, hay que aprovechar las ocasiones para seguir “marcando el camino” de forma natural.

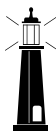
7.2.3 EL FACTOR TIEMPO



Las denominadas “ventanas estratégicas” están abiertas sólo durante un periodo de tiempo limitado. La empresa tiene que estar preparada para actuar cuando la oportunidad aparece, ya que en muchas ocasiones el éxito de una estrategia depende de que podamos ocupar la posición estratégica antes que el competidor. (fijaos...a menudo se dice “en este mercado sólo hay sitio para dos (tres, cuatro)”. En esa situación, el que da primero da dos veces). Además de elegir el momento adecuado, el movimiento hay que hacerlo de prisa.

Como ya os he comentado este asunto más veces, no quiero cansaros más. Creo que el tema es evidente para todos: pensar despacio, estar preparados, actuar de prisa (sabiendo hacia adónde se corre, vale!).

7.3 EL PLAN ESTRATÉGICO



El plan estratégico es el documento que recoge las acciones estratégicas para un intervalo de tiempo determinado. Aunque su nivel de detalle, horizonte de aplicación y volumen del mismo varía considerablemente de unos sectores a otros y de unas situaciones empresariales a otras, podríamos decir que su confección sigue un proceso estándar, tal y como se define a continuación.

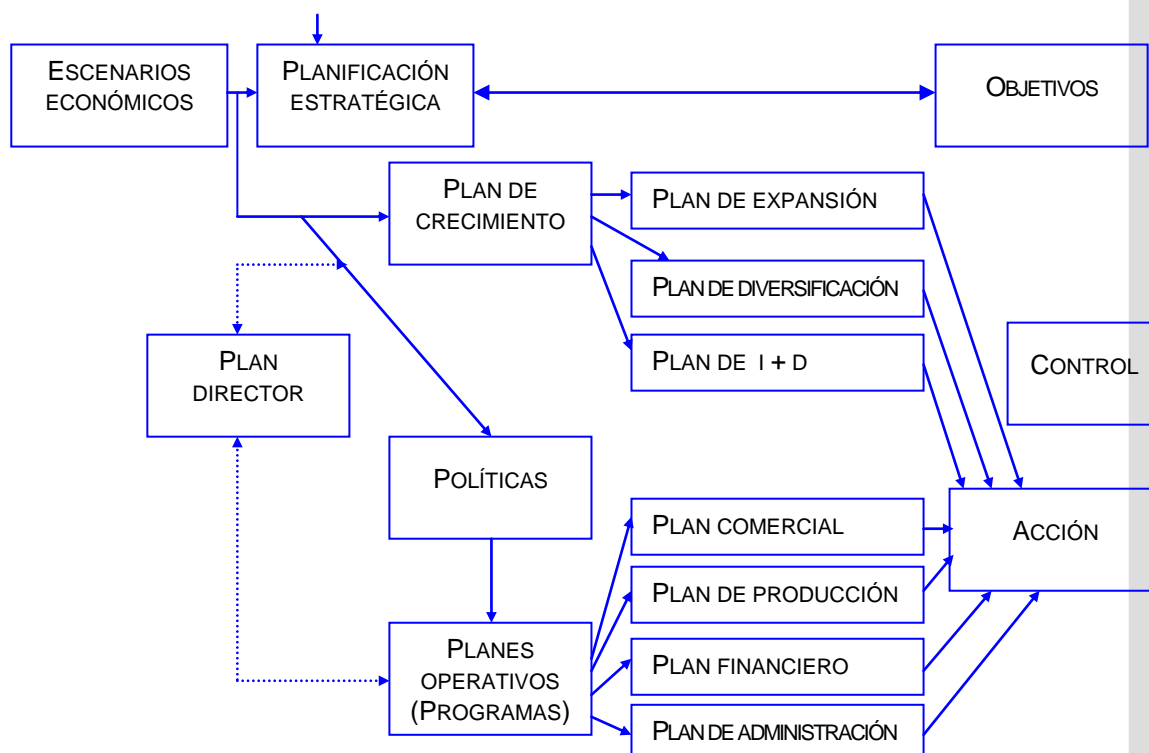
- Determinación de lo que la empresa debe ser (misión), con respecto a la situación actual

ESTRATEGIA DE EMPRESA

- Fijación de los objetivos corporativos para el horizonte considerado
- Definición de los negocios en los que se quiere competir
- Determinación de la estrategia competitiva de cada negocio
- Definición de las grandes acciones estratégicas
- Establecimiento de las metas funcionales de cada negocio
- Elaboración de los planes detallados
- Consolidación presupuestaria de todos los planes

Como seguramente os habéis dado cuenta, sigue el esquema general que definimos para la dirección estratégica de la empresa. A veces se incluye también en el plan la fase de análisis, y algún que otro hito principal de control sobre la ejecución del mismo. Lo que varía de forma sustancial es la utilización práctica del plan, en función de la filosofía de planificación de la empresa. Así, una empresa “antigua”, con planificación inactiva, pondrá en marcha un plan estratégico sólo cuando tenga problemas o quiera reorientar la empresa. Una empresa con filosofía de dirección estratégica, considerará el plan como un documento vivo, renovable y en el que el plan operativo anual está integrado a todos los efectos.

GRÁFICO 16. EL PLAN ESTRATÉGICO



En el gráfico 16 podéis ver, en un esquema simplificado, qué elementos componen un plan estratégico y cómo interaccionan entre sí. Las acciones correspondientes a cada una de las áreas funcionales (comercial, fabricación/operaciones, finanzas, etc) deben estar no sólo coordinadas entre sí, sino también estar perfectamente enmarcadas en los planes de crecimiento (expansión, diversificación, etc). El plan estará más enfocado al “gap” de crecimiento o a la coordinación funcional de las actividades en función de la situación particular de cada empresa.

7.4 ADECUACIÓN ESTRATEGIA-ESTRUCTURA

El planteamiento tradicional consideraba la organización como base de la organización empresarial. Estaba normalmente asociado a una gran resistencia a los cambios, una “cultura organigrama”, una fuerte orientación a la función y una herramienta para la búsqueda de poder. Eso dicen los libros, pero en realidad muchas de esas cosas siguen absolutamente vigentes.

Dentro del esquema de la dirección estratégica de la empresa, la organización es un factor clave, en tanto en cuanto incide en la eficiencia, genera costes y refleja (o repercute en) el comportamiento de directivos y empleados. Todo diseño organizativo ha de considerar:

- Los PERs de la empresa, y la fase en que se encuentran
- Las exigencias del entorno (complejidad de mercado/competencia)
- La capacidad humana disponible (“el capital intelectual”, la predisposición, etc.)
- La interdependencia entre las distintas áreas de la empresa.

Además, debe ser flexible, motivadora, orientada a los problemas y a la potenciación de las posiciones estratégicas. La doctrina actual aboga también por una reducción de los niveles organizativos al mínimo posible (estructuras “peine”).

El gráfico 17 muestra la evolución de la estructura organizativa de la empresa en función de su desarrollo empresarial. Podemos ver que una empresa, cuando está recién nacida puede incluso no tener organización (explícita, ya que una organización tácita del trabajo y de las tomas de decisiones existirá desde el primer momento). Según va la empresa evolucionando, hacia un conglomerado grande y diversificado, va pasando por sucesivos estadios de estructura funcional, mixta, divisional y matricial. También podéis ver en la



columna de la derecha los cambios en el proceso de toma de decisiones, que pasan de las decisiones intuitivas e individuales a la toma colectiva de decisiones amparada en la experiencia.

GRÁFICO 17. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ETAPAS	EMPRESA	ESTRATEGIA	TIPO ESTRUCTURA	CARACTERÍSTICAS
1ª	Pequeña	<ul style="list-style-type: none"> – Muy pocos productos – Una tecnología – Un mercado 	No hay	Creatividad
2ª	Mediana	Igual que la pequeña pero de mayor volumen	Funcional	Homogeneidad de las tareas
3ª	Grande	Igual que la mediana pero de mayor volumen	Funcional con descentralización. Relaciones funcionales	Doble línea de mando
4ª	Grande y diversificada	<ul style="list-style-type: none"> – Variedad de productos – Variedad de tecnología – Variedad de mercados – Variedad de canales 	<ul style="list-style-type: none"> – Mixta – Por productos – Por divisiones – Matricial 	Toma colectiva de decisiones

Tenéis que tener claro que no hay una estructura mejor que otra, que dependerá siempre de las condiciones particulares de la empresa y que, en todos los casos, la estructura organizativa va a condicionar la estrategia a adoptar. Este efecto bi-unívoco, evidente para cualquier mente latina con los mínimos de experiencia en la vida de la empresa, está empezando a ser reconocido de forma generalizada por los autores americanos, y pasando a ser “ciencia oficial”.

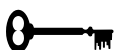
Ejemplo: de nada vale querer promover una estrategia de incrementar mi presencia en el extranjero si a mi gente no le gusta viajar. Tendré que contratar personal nuevo, de forma obligatoria, y por lo tanto comparar los extra ingresos con el extra coste. Además, los nuevos no serán “bien vistos” por los veteranos, que verán como se quedan fuera de la línea principal de futuro de la empresa. Elemental, verdad?. Pues no siempre se acepta como tal.

7.5 EL PROCESO DE CONTROL ESTRATÉGICO

El proceso de control estratégico – podéis releer los últimos párrafos del punto 1.3 para recordar el concepto y los principios de funcionamiento – es un instrumento básico en la aplicación de la dirección estratégica en la empresa.

Es también, en las empresas avanzadas, la base del cálculo económico –a nivel de producto y de empresa completa – y de la toma de decisiones, además de ser un instrumento significativo de coordinación y un aglutinante y creador de doctrina. El control estratégico integra los tres elementos clave, cliente, competencia y empresa en una sola dimensión.

Está asentado en la calidad y eficacia del sistema de captación de información del negocio (en inglés, BIS, business information system), que recoge, filtra, ordena y procesa información interna (ventas, costes, márgenes, cobros, pagos, cartera de pedidos, etc) y externa (mercado, precios, ventas competidores, cambios en legislación, etc). La velocidad de proceso del sistema de información determina, en buena manera, los tiempos de reacción de la empresa a los impactos del entorno. El poner a punto y operar el sistema cuesta esfuerzo (tiempo y dinero), pero su rentabilidad es enorme. Una empresa sin BIS no puede aplicar, de forma correcta la dirección estratégica.



El proceso de control tiene, entre otras, las siguientes utilidades:

- Evaluación de la eficacia del plan estratégico
 - Determinación de las variables objetivo
 - Establecimiento del sistema de medición de resultados
 - Procedimiento de acciones correctoras

- Identificación de resultados a nivel de U.E.N.
 - En función de las variables objetivo
 - Permite la comparación relativa entre unidades

- Determinación de la calidad de la gestión
 - Cumplimiento de la planificación
 - Definición de medidas preventivas
 - Medidas de adaptación de la estrategia