



**4<sup>a</sup>** edición  
revisada y aumentada

Antonio Freije Uriarte  
Inmaculada Freije Obregón

# La estrategia empresarial con método

Desclée De Brouwer

# **LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON MÉTODO**

**Antonio Freije Uriarte  
Inmaculada Freije Obregón**

4ª edición revisada y aumentada

BIBLIOTECA DE GESTIÓN  
DESCLÉE DE BROUWER

© Antonio Freije Uriarte e Inmaculada Freije Obregón, 2019

© EDITORIAL DESCLÉE DE BROWER, S.A. 2019

HENAO, 6 - 48009 BILBAO

[www.edesclee.com](http://www.edesclee.com)

[info@edesclee.com](mailto:info@edesclee.com)

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)) vela por el respeto de los citados derechos.

ISBN: 978-84-330-3069-6

Depósito Legal: BI-1410-2019

# INDICE

<b>PRÓLOGO</b> .....	7
<b>1. LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA</b> .....	11
<b>2. EL HORIZONTE DE LA ESTRATEGIA Y SUS COMPONENTES</b> .....	25
<b>3. EL PAPEL DE LOS OBJETIVOS EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b> ....	43
<b>4. MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS ACTUALES</b> .....	101
<b>5. DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO</b> .....	125
<b>6. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS</b> .....	195
<b>7. EL PERFIL DE CAPACIDAD: ENTENDER EL NEGOCIO EN SU FUNCIONAMIENTO INTERNO</b> .....	215
<b>8. SINERGIAS ENTRE LAS ACTIVIDADES ACTUALES Y NUEVAS</b> .....	235
<b>9. VENTAJA COMPETITIVA</b> .....	257
<b>10. COMPORTAMIENTO FRENTE A LOS MERCADOS</b> .....	277
<b>11. MODELO DE ESTRATEGIA GLOBAL</b> .....	307
<b>12. FORMAS DE INICIO DE LA ESTRATEGIA</b> .....	315

## PRÓLOGO

Las nuevas épocas habitualmente generan muchas expectativas y temores. Los últimos años, la globalización, los tremendos avances en las tecnologías de la información y comunicación y su democratización, la evolución de los países emergentes, la gran crisis económica internacional, entre otros, han supuesto importantes retos para las empresas de nuestro entorno. En los próximos años continuarán apareciendo nuevas realidades a las que los gestores deberán dar innovadoras respuesta para poder hacer sostenibles su proyecto.

Ante la abundancia de publicaciones y artículos que tienen como objeto los diversos aspectos de la dirección de las organizaciones parece lógico preguntarse ante un trabajo sobre la gestión de empresas, como este, cuáles son sus aportaciones. En las siguientes líneas trataremos de dar respuesta a esta cuestión.

Desde el punto de vista de los conocimientos que trasmite, el libro acentúa la importancia de los tratamientos conjuntos de las variables empresariales. Se presenta un modelo de interrelación. No es lo mismo tener conocimientos especializados, que saber combinarlos para obtener un todo coherente y competitivo. La interrelación permite dar respuestas mejores y más adaptadas externa e internamente. Sin embargo, los modelos aparecen como instrumentos que la visión estratégica del negocio debe utilizar. En esta obra se cuenta con esos instrumentos pero no constituyen una finalidad por ellos mismos.

Los autores son conscientes de que la empresa, cada empresa, es una unidad en sí misma y una unidad particular. Las empresas podrán parecerse pero siempre serán distintas. Esto supone que cada negocio, debe realizar una búsqueda de sus propias capacidades y a partir de ellas localizar oportunidades de mercado. Una parte de este escrito se dirige a la apreciación y desarrollo de las capacidades distintivas de la empresa.

Debe añadirse que saber es necesario pero no suficiente para la dirección estratégica. La metodología de trabajo es de la máxima importancia, puesto que

el método asegura el funcionamiento coherente del negocio. De otro modo puede disgregarse por su complejidad, que llega a ser extrema en grupos empresariales de determinada magnitud. El método ha constituido una de las mayores preocupaciones en la elaboración de esta obra, para que su comprensión sea sencilla y para que su aplicación se simplifique.

Se ha desarrollado un sistema articulado para la definición de las estrategias. El sistema está constituido por módulos que tienen validez en sí mismos y como tales pueden ser utilizados para la gestión competitiva. Pero mediante la interrelación entre los módulos se mantiene la visión de conjunto de la empresa o grupo empresarial, con lo que cada acción pierde su aislamiento para integrarse en la totalidad del negocio.

La lectura del libro, además de ofrecer un contenido científico, entrena al lector en el desarrollo de actitudes, que contribuyen a potenciar su capacidad para la visión estratégica. La búsqueda deja de ser un ejercicio errático para convertirse en un trabajo ordenado y orientado por los procesos desarrollados. El lector mientras razona y aplica los sistemas puede enfrentarlos con la realidad en la que trabaja para apreciarla con mayor base.

Los módulos desarrollados son abiertos y receptivos, difícilmente aparecerán nuevos planteamientos de gestión (las nuevas aplicaciones que con denominaciones o siglas muy diversas se presentan con gran frecuencia en el campo de la gestión de empresas) que no puedan ser incorporados a los sistemas de desarrollo estratégico planteados, siempre que las nuevas herramientas demuestren tener un contenido real.

Los sistemas propuestos, como se ha dicho, contribuyen a la búsqueda de nuevas oportunidades y animan en el establecimiento de retos. Ayudan al desarrollo de una mentalidad innovadora. Mentalidad que se traduce en la generación de las innovaciones, y lo que a veces resulta más difícil, su incorporación a la estructura de las empresas o grupos.

Analizando los esquemas estratégicos, el gestor aprecia la necesidad de incorporar nuevas tecnologías de gestión. Los métodos de análisis estratégico facilitan la valoración de los nuevos procedimientos y, sobre todo, contribuyen a su encaje en el funcionamiento global del negocio.

Toda obra sobre gestión empresarial se apoya en la visión que sobre la empresa y sus mercados tienen sus autores. En esta obra los aspectos más destacables, en este sentido, son los siguientes:

- Desde el punto de vista de la empresa, debe destacarse la concepción de la misma como unidad. Cada decisión afecta con mayor o menor intensidad al conjunto.

Además de las consecuencias locales de las decisiones en cuanto a las partes de las organizaciones afectadas, se producen efectos temporales de

diverso alcance. La consecución de resultados positivos es necesaria, pero no a costa de prescindir del juego equilibrado de las expectativas futuras. Los resultados futuros se preparan en el presente.

- El mercado se concibe como un espacio para intercambios libres y voluntarios. La confianza en que los mercados serán crecientemente libres no impide el realismo. La mayor globalidad está conduciendo a movimientos de fusión y absorción que vuelven a presentar la amenaza de posiciones dominantes.

Incluso se producen confusiones entre la valoración de los clientes y la valoración de los expertos, lo que está suponiendo en muchos casos importantes desviaciones estratégicas.

Esta obra pretende transmitir a los gestores que los resultados se obtienen en los mercados, no solo en los gabinetes.

- Los mercados son plurales. Las actividades empresariales afectan y dependen de un conjunto de partícipes sociales. La empresa deberá aprender a actuar en todos los mercados y conseguir un equilibrio de los intereses en juego de suficiente valor para todos.

Por último, aunque muchas de las ideas contenidas en este libro serán utilizables en organizaciones sin ánimo de lucro, salvo que se indique de manera expresa, en el mismo nos referiremos a las empresas en las que los resultados económicos juegan de manera trascendental en sus objetivos.

# 1

## LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

### 1. INTRODUCCIÓN

Este libro se centra en el campo de la estrategia empresarial por lo que comenzaremos considerando brevemente a qué nivel de la estrategia nos vamos a referir y su importancia en el contexto de las decisiones empresariales.

Podemos definir la estrategia en sentido amplio como el camino a seguir para conseguir un objetivo. Por lo que la estrategia, cuyo origen, como es bien conocido, es militar, se utilizará, además de en la empresa, en el ejército, el deporte y otros entornos. Esta definición nos sitúa a muchos niveles, incluso si nos ceñimos al campo de las decisiones empresariales, ya que comprendería desde una estrategia de diversificación de negocio hasta la forma de resolución de un problema puntual meramente operativo. Este punto se considerará a lo largo de este capítulo.

Además, y ya siempre dentro del terreno empresarial, se ha utilizado el término por distintos autores y directivos de empresa de formas muy variadas y diversas. Incluso a menudo, el término estratégico se utiliza en su acepción de “clave”, “importante”. De este último significado nos separaremos totalmente a lo largo de todo este trabajo ya que todas las decisiones en la empresa son importantes y pueden ser determinantes en un momento y contexto concretos.

### 2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Para aclarar “la estrategia” a la que nos referiremos vamos a distinguir tres ámbitos de la gestión en la empresa en función de su alcance: la gestión estratégica, la gestión organizativa y la gestión operativa<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Esta diferenciación, universalmente utilizada, tiene su origen en la clasificación de las decisiones en la empresa, inicialmente propuesta por Ansoff (ANSOFF, H.I. (1987). *La estrategia de la empresa*. Ed. Orbis, S.A., Barcelona, cap.1), que distingue entre tres tipos de decisiones dentro del proceso de dirección: decisiones estratégicas, organizativas y operativas.

- La gestión estratégica es la que tienen por finalidad definir el área de actividad futura de la empresa, a qué mercados va a dirigirse, para satisfacer qué necesidades, con qué productos. Se trata por tanto de elegir el negocio o negocios en los que la empresa competirá en el futuro.
- La gestión estructural, dentro de cada negocio concreto, establecerá la estructura de recursos más adecuada para la consecución de los mejores resultados, lo que implica no solo decisiones de adquisición, potenciación y desarrollo de recursos de todo tipo, sino también las referentes a su coordinación y entrelazamiento.
- La gestión operativa se encargará de poner en marcha el negocio a partir de la estructura establecida. Incluye la puesta en práctica de los procesos de compra, fabricación, venta, administración, ...

### La gestión estratégica

Previamente a la elección estratégica será precisa la definición de los objetivos de la empresa. La validez de la estrategia dependerá de su capacidad de aportación a las finalidades de la empresa<sup>2</sup>. No entraremos en la discusión sobre si la elección de los objetivos forma parte o no del proceso estratégico<sup>3</sup>, simplemente señalaremos que los objetivos deben precisarse.

La estrategia determinará la combinación de negocios, conjunto de áreas producto-mercado, que mejor cubrirán los objetivos empresariales en el periodo de tiempo considerado

La gestión estratégica incluirá, por tanto, tres aspectos:

- la fijación de los objetivos y metas.
- la elección de las estrategias
- la puesta en práctica de dichas estrategias. Este último constituye el punto de contacto entre la gestión estratégica y la estructural.

Respecto a las notas que definen la gestión estratégica podríamos destacar las siguientes:

- La gestión estratégica es la que menor dependencia presenta dentro del conjunto de la gestión empresarial. Tanto la gestión operativa como la estructural deberán subordinarse a la estrategia, lo que no debe interpretarse como que la estrategia debe ignorar los condicionantes de la empresa, ya que esta postura conduciría a estrategias no viables. Lo que se pretende indicar es que la empresa puede elegir entre una gran variedad

<sup>2</sup> El problema de los objetivos en la gestión estratégica se trata en el capítulo 3.

<sup>3</sup> Algunos autores clásicos como ANDREWS, K.R. (1974). El concepto de estrategia de la empresa. Ediciones Orbis, S.A. Barcelona, defienden una postura favorable, mientras que otros (como Ansoff, obra citada) consideran que forma parte de un proceso diferente.

de posibilidades estratégicas. Sin embargo, esta amplia gama de elección se verá reducida por su limitada capacidad de acceso a los recursos lo que conduce a una “condicionada independencia” de la estrategia.

- La gestión estratégica se caracteriza también por su gran alcance, tanto en el tiempo como sobre la propia empresa, por lo que resulta poco conveniente su descentralización. Debe ser responsabilidad de aquellas instancias de la organización en que se contemple la empresa en su totalidad con visión de conjunto y con proyección de futuro.
- Como se puede deducir fácilmente de lo anterior, la definición estratégica exige al decisor capacidad para asumir riesgos, ya que se trata de un proceso de largo plazo, a futuro, por lo que aparecerá siempre teñida de zonas de sombra o desconocidas. Esta capacidad de riesgo estará afectada además de por la situación de la organización (en función de si su estrategia histórica se encuadra en negocios estables o más dinámicos) por las características personales del propio gestor.
- Nunca será una gestión de carácter repetitivo. Incluso aunque se decidiese permanecer en la misma área producto-mercado, después de considerar la posibilidad de abandonarla, esta reincidencia en el negocio será diferente que la vez anterior en que optó por entrar en la actividad que ahora se confirma. La diferencia está en que la empresa se enfrenta a un entorno cambiado. Nadie ignora la velocidad de los cambios en las variables empresariales.

### **La gestión estructural**

Una vez elegida la estrategia a la que la empresa se dedicará en el futuro es preciso determinar cuál será la estructura más adecuada para que la posterior gestión operativa permita alcanzar los objetivos pretendidos en el negocio señalado.

Incluyen, por tanto:

- Adquisición u obtención.
- Desarrollo y potenciación.
- Entrelazamiento o coordinación

de todo tipo de recursos: materiales, financieros, tecnológicos, humanos, o de gestión, necesarios para la actividad.

No se trata, como podría pensarse, únicamente de la definición de la organización más adecuada, deberá referirse también, entre otras cosas, al diseño de los sistemas de información, distribución en planta, sistemas logísticos, red comercial, etc.

Puede apreciarse de lo expuesto hasta aquí que la gestión estructural no puede ser independiente del negocio sino que derivará de la estrategia. Así, por ejemplo, un diseño organizativo válido para una determinada área producto-mercado puede ser poco adecuado y hasta perjudicial en otra.

Es interesante resaltar que la situación de conflicto que puede producirse entre la gestión estratégica y la operativa suele quedar reflejada en la preparación de la estructura. Supongamos que una estrategia correctamente elegida (el acierto en la elección se apoyaría en los logros obtenidos por otras empresas que se dedican a la misma área producto-mercado en entornos similares) no consigue dar unos resultados satisfactorios respecto al cumplimiento de los objetivos. Las razones pueden ser muy variadas, pero la mayoría quedarán en el campo de la gestión estructural. Tal podría ser la situación de antagonismo entre los objetivos individuales y de la empresa, lo que significa que la organización definida no ha considerado suficientemente este conflicto. Lo mismo podría decirse respecto a la inadecuación de las personas dedicadas por la empresa a diferentes actividades, o a la no oportuna dedicación de cualquier otro tipo de recurso.

Además, como se indicaba anteriormente, el acceso a los recursos y capacidades necesarios puede limitar el acceso a una oportunidad de negocio. Y, por la misma razón, también la disponibilidad actual o futura de capacidades distintivas puede convertirse en el germen de una estrategia sostenible.

### **La gestión operativa**

Si la gestión estructural deriva de la estrategia, la operativa dependerá, además de la estrategia, de la estructura. La gestión operativa pretende la mayor consecución de objetivos pero con las limitaciones de que dicha consecución se intentará en el área producto-mercado elegida, con la organización definida y con los recursos fijados. Claramente se comprende que la gestión operativa estará fuertemente influida por la estratégica y la estructural.

La gestión operativa consiste en el establecimiento de planes a corto plazo, primero en las diferentes áreas de la empresa (p.e. los espacios funcionales: aprovisionamientos, comercial, logística, ...) y luego a nivel global de la misma realizando la coordinación y buscando la coherencia entre los citados planes. También se referirá a la necesaria ejecución de lo planificado y su posterior control.

Así como la gestión estratégica debe ser centralizada, es decir, planteadas a nivel de toda la organización, la operativa y, aunque en menor medida, la estructural, pueden y, en muchos casos, deben ser descentralizadas. Las empresas se caracterizarían por una enorme rigidez si la gestión operativa no se diseminara por la estructura. Este planteamiento que resulta claro en el terreno operativo se presenta más difícil en ciertos aspectos de la gestión estructural, como podría ser el caso del diseño organizativo que puede presentar una vertiente unitaria para toda la empresa y otra descentralizada por áreas, unidades o niveles. Sin embargo, la gestión operativa presenta también parcelas centralizadas como la consolidación de todos los planes a corto plazo de las diferentes áreas de la empresa.

### **Conflicto por la mayor dedicación de la dirección a los problemas operativos o por las presiones del corto plazo**

De todo lo anterior se puede colegir que los tres tipos de gestión son interdependientes y complementarias. Todas ellas son necesarias para que una empresa consiga unos resultados adecuados, cada una juega su papel y además influye, a su vez, en los resultados de las otras por lo que todas ellas requerirán la atención de los órganos rectores de la empresa.

Sin embargo, se constata que la gestión operativa es la que suele absorber una mayor cantidad de dedicación por parte de la dirección. Este problema, puesto de manifiesto ya por los primeros autores de estrategia<sup>4</sup> sigue constituyendo una realidad en el momento actual.

La explicación a esta situación se puede encontrar, en muchos casos, en dos razones.

- Por un lado, la dirección está familiarizada con la gestión operativa por su experiencia anterior, es más controlable, se domina mejor y, por tanto, se toman con mayor comodidad. No en vano, la gestión operativa implica fundamentalmente decisiones directas, mientras que la estrategia es siempre una gestión combinada:
  - Su finalidad es más variada
  - Exige una convergencia tecnológica.
  - Implica a varias áreas organizativas.
- Pero por otro lado, también pueden exigir más de la dirección en cierto sentido. Primero porque la gestión operativa es continua, se caracteriza por su frecuencia y por el enorme volumen de actuaciones que implica. Segundo, por la situación de tensión que crea en la empresa y que hace que su exigencia llegue con un cierto automatismo al nivel de dirección. Así una avería en alguna instalación importante o el retraso del pedido de un cliente con un fuerte peso relativo en la cartera, no pasa desapercibido por la dirección. La decisión exige, en consecuencia, más del decisor. Cuando las decisiones estratégicas y organizativas “llaman a la puerta” habitualmente nos encontraremos ya en una situación de deterioro en la empresa que dificultará la toma de este tipo de decisiones.

Este comentario no supone que la dirección deba desentenderse de los problemas operativos, pero sí debe existir un criterio selectivo sobre qué interrogantes deberá resolver el responsable de una unidad inferior, sin recurrir a su superior. Por su parte, el superior no debe buscar la cobertura de su jornada de trabajo inmiscuyéndose hasta en los más mínimos detalles de la gestión operativa.

---

<sup>4</sup> Véase ANSOFF (obra citada, 1987, p.:38)

Ambas razones provocan, a menudo, que los primeros niveles de la dirección posterguen las decisiones estructurales, y en mayor medida las estratégicas, en favor de las operativas.

Es claro que no se debe descuidar la operatividad de la empresa pero tampoco las decisiones organizativas y estratégicas. La dirección debe saber qué decisiones puede y debe delegar, reservándose tiempo para la toma de otras decisiones que exigen mayores niveles de conocimiento y experiencia y que no son delegables.

Otras veces los directivos sienten otro tipo de presiones que pueden alterar el lógico entrelazamiento entre los tres ámbitos de la gestión. Las empresas, especialmente las cotizadas en bolsa, se ven apremiadas por la necesidad de transmitir alzas constantes de resultados ( con informaciones al menos trimestrales), con lo que se ven forzadas a la toma de decisiones que pueden priorizar aspectos operativos sobre otros de otra naturaleza. Esta puede ser la causa de las ventas de subsidiarias por algunos grupos empresariales con el fin de obtener plusvalías inmediatas aun cuando estas operaciones presentasen evidentes pérdidas de sinergias con efectos a más largo plazo. Igualmente se dan procesos de reestructuración con prejubilaciones o licenciamiento de empleados, muchos de ellos con alto nivel de conocimientos y experiencia, para disminuir costes. Estas posturas pueden generar desequilibrios en el largo plazo que puede tener consecuencias muy negativas, como se ha podido observar en la larga crisis iniciada en 2008.

### **3. LA ESTRATEGIA COMO DISCIPLINA**

La estrategia empresarial es una disciplina relativamente reciente. Los primeros esfuerzos por otorgar sistema a la gestión estratégica se sitúan a finales de los años 50 y principios de los años 60, adquiriendo carta de naturaleza en los años 70.

Entre las diferentes razones que motivaron la aparición de la estrategia como disciplina señalaremos algunas:

- La observación generalizada de la excesiva fragmentación de los otros dos ámbitos de la gestión. Esta fragmentación puede estar relacionada con su contenido (por ejemplo, que se refiera a un área de la empresa) o con su horizonte, pues aunque contemple la empresa como un todo lo hace con un horizonte excesivamente reducido.
- El aumento en la complejidad de la gestión que hace patente la insuficiencia de la intuición para la resolución de los problemas estratégicos:
  - El incremento progresivo en el tamaño de los negocios, a su vez propiciado, primero, por el propio crecimiento de los mercados causado por el

aumento y concentración de las poblaciones y el incremento de necesidades y de renta y, segundo, por la ampliación de los mercados fruto de la disminución de barreras al comercio, desarrollo y mejora en las comunicaciones, etc.

El crecimiento en la dimensión habitualmente implica mayor rigidez y dificultad para el cambio.

- Las tecnologías precisas también se sofistican crecientemente. Su conocimiento y dominio exige una mayor especialización, lo que puede hacer perder también flexibilidad a las personas y a la organización.
- Los recursos igualmente se van haciendo menos versátiles, como consecuencia de las dos anteriores tendencias, a pesar de que los mercados de factores son crecientemente fluidos. Piénsese, por ejemplo, en los procesos de automatización como respuesta a mercados masificados que, a cambio de su enorme productividad, suponen una rigidez mucho mayor que los del pasado.
- El cambio se ha acelerado de manera progresiva. Lo que antes se consideraba sólido e inmutable se ha transformado profundamente, habiendo desaparecido a veces.

Todo lo anterior ha forzado la necesidad de someter a revisión constante el tipo de negocio que cada empresa realiza así como a escudriñar las oportunidades que puedan presentarse en el entorno. Cada vez es menos posible que la búsqueda del tipo de negocio futuro quede reducida a un “golpe de intuición”.

Y como no podía menos que pasar, el concepto de dirección estratégica ha ido reflejando los cambios económicos, tecnológicos y sociales que han ocurrido desde su nacimiento en los años 50. Ha evolucionado desde un ejercicio de presupuestación en los años 60 a través de una fase de planificación estratégica en los 70, que soportaba una creciente respuesta a la competencia y los mercados por medio del análisis de la situación, la valoración de la competencia y la evaluación de las alternativas estratégicas. Los 80 se caracterizaron por una fase de dirección estratégica donde el énfasis se ponía en crear ventaja competitiva. En los 90 se prestó más atención al problema de la formalización de los procesos de dirección estratégica ya que a pesar de los elaborados sistemas de planificación estratégica, la implementación real de las estrategias no se lleva a cabo en muchos casos. Por otra parte, el auge de la calidad total, la reingeniería de procesos, etc. supuso una caída en el progreso de la estrategia, especialmente en su aplicación<sup>5</sup>. En este contexto de los 90 se enmarcaron las críticas de la escuela organizativa a los procesos formales de planificación estratégica a las que más adelante, en este mismo capítulo, haremos referencia. También es en esta época en la que, tras el foco en la dimensión más externa de la década anterior, se vuelve hacia la dimensión interna y particular de la empresa con el desarrollo del

---

<sup>5</sup> Es interesante consultar como reflejo de esta controversia en su contexto: PORTER, M.E. (1996): “What is strategy?”. *Harvard Business Review*. Noviembre, 61-78.

enfoque de la estrategia basado en los recursos<sup>6</sup>. Para finales de los 90 se observa un claro resurgimiento del interés por la estrategia ante la dificultad de conseguir ventajas competitivas a través de medidas que se generalizaban entre los competidores<sup>7</sup>.

El principio del nuevo milenio trae el interés por la combinación en la estrategia, los nuevos modelos de negocios que permitan dar respuestas innovadoras y sostenibles se convierten en clara alternativa a la lucha creciente en mercados muy competitivos. Ya a finales de los 90 las dificultades de las empresas para conseguir y mantener ventajas competitivas a través de la utilización de medidas que se generalizaban rápidamente entre los competidores habían hecho resurgir el interés por la estrategia.

Por su enfoque, se podrían distinguir las siguientes corrientes más significativas dentro del campo de la gestión estratégica<sup>8</sup>:

#### 1. Escuela Racional.

Incluiría todas las teorías cuyo principal finalidad es ordenar la gestión estratégica de las empresas, para lo cual definen sistemáticas, establecen criterios de análisis y actuación, etc. A su vez dentro de la escuela racional podríamos distinguir entre tres enfoques:

- Definición del proceso de análisis de la estrategia. (Uno de sus representantes más puros podría ser la obra inicial y más clásica de Ansoff)
- Visión de la estrategia desde una perspectiva externa (Aquí se podrían incluir los planteamientos también ya clásicos de Porter: estrategia competitiva a partir del análisis del sector, ventaja competitiva, globalización, etc.)
- Visión de la estrategia desde una perspectiva interna, desde las propias capacidades de la empresa y, entre ellas, las de gestión. (En este caso citaremos los trabajos de Hamel y Prahalad y Barney)

#### 2. Escuela de comportamiento u organizativa.

Se caracteriza por centrar su interés en el comportamiento de las organizaciones en el campo de la estrategia y con un enfoque fundamentalmente descriptivo, no normativo. Se trata, en consecuencia, más de poner de relieve cómo se realiza la gestión estratégica en las empresas que de establecer sistemas para su mejora. (Su representante más relevante es Mintzberg)

---

<sup>6</sup> BARNEY, J (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.

<sup>7</sup> PRAHALAD, C. K. Y HAMEL, G. (1994): "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15 (5), 5-17.

<sup>8</sup> GUERRAS MARTÍN, L.A.; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thomson-Civitas, Madrid, 4ª edición.

Es fácil estar de acuerdo en que los enfoques integradores serán siempre más válidos y completos así como en que, como contrapartida, la complejidad crecerá.

El modelo de análisis estratégico que se presenta a lo largo de este libro se puede definir por cuatro aspectos:

- Su sistemática.
- Presenta un núcleo relativamente estable, aplicable en diferentes momentos y situaciones.
- Es abierto y en permanente evolución y adaptación a nuevos planteamientos.
- Se enfoca fundamentalmente a las empresas que viven en entornos competidos aunque es también aplicable a otras organizaciones e instituciones.

Se trata de una técnica de gestión estratégica rigurosa en cuanto a su metodología pero abierta a la incorporación de nuevas realidades, con incorporación del conjunto de los intereses a los que la empresa afecta, que facilita una comprensión de los aspectos más significativos de los negocios y una concepción realista y particularizada del papel a jugar por cada empresa.

#### **4. LA INCORPORACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS**

Desde su nacimiento, a mediados del siglo XX, se han ido progresivamente incorporando procesos sistemáticos de decisión estratégica en las empresas. Como ocurre con otras disciplinas del campo de la gestión empresarial, ha habido una desigual incorporación de las herramientas y tecnologías propuestas dentro de la realidad empresarial. Hay empresas más avanzadas en gestión, con más medios y con más formación, mientras otras quedan a la zaga en la introducción de herramientas de gestión. Habitualmente las organizaciones de mayor tamaño y en negocios y entornos más complejos, han visto más clara la necesidad y además han contado con mayor disponibilidad de recursos por lo que han sido las primeras en aplicar los procesos formales de gestión estratégica.

Desde el punto de vista de la postura adoptada por la empresa en la introducción de estos procesos sistemáticos de gestión estratégica podríamos diferenciar dos grupos. Naturalmente no pretendemos ser exhaustivos pero sí intentamos resaltar que las consecuencias para la empresa no serán las mismas según se reaccione ante uno u otro tipo de estímulo:

- Posturas que suponen anticipación al cambio y revisión continua del tipo de actividad en que la empresa se desenvuelve. Esto ocurrirá en aquellos

casos en los que la estructura de la organización tenga previsto el cuidado de los problemas estratégicos, si bien dicha atención por la estrategia se habrá incluido en la estructura por una historia de dedicación a la gestión estratégica, lo que llevará a la empresa a hacerlo de manera natural, o por la preparación de la alta dirección para dicha gestión estratégica.

En ocasiones el comportamiento estratégico activo viene impulsado por la aparición de cambios en el entorno. La reacción frente a los mencionados cambios puede suponer una postura activa, si se realiza con suficiente anticipación como para que el deterioro del entorno no haya afectado profundamente a la empresa o, en un sentido más positivo, no se hayan perjudicado los posibles aprovechamientos de oportunidades.

- Posturas que suponen la adopción del comportamiento estratégico como reacción frente a acaecimientos perjudiciales para la empresa. Tales podrían ser: historia de falta de rentabilidad suficiente, aun consiguiendo resultados positivos existe una desviación entre objetivos y logros tanto en el pasado, como los que se esperan en el futuro; o simplemente el comportamiento estratégico más activo por parte de la competencia. No es preciso insistir en que cuando la empresa espera a estos acicates negativos para adoptar una postura estratégica, puede hallarse en una posición de debilidad para elegir opciones interesantes por encontrar dificultad de acceso a los recursos o por llegar tarde al haberse anticipado otros grupos.

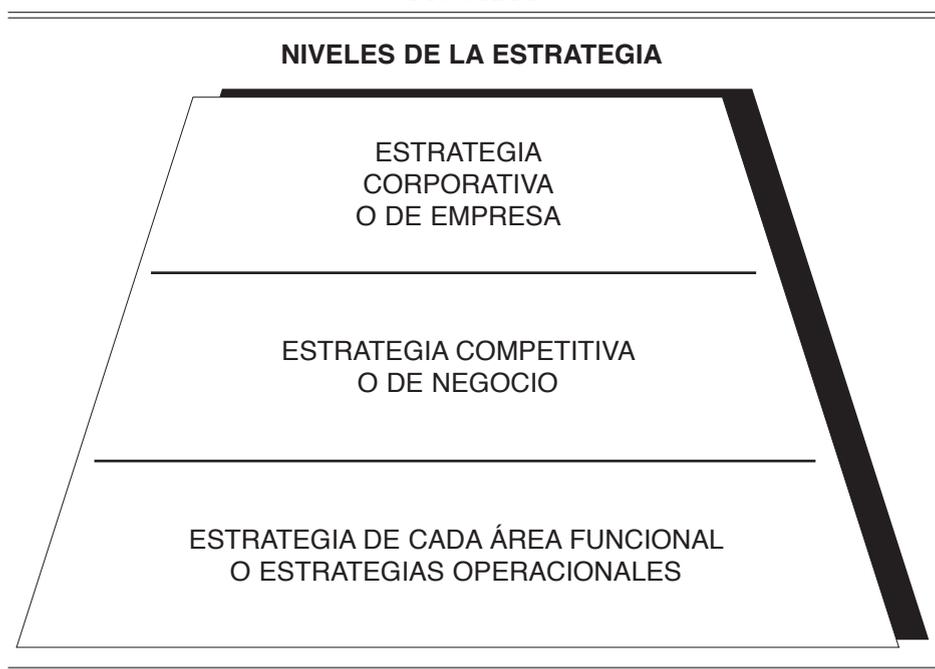
## 5. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Puesto que no existe una única, y universalmente aceptada, definición de estrategia empresarial, trataremos de precisar el concepto de estrategia al que vamos a referirnos de manera fundamental en este libro. Esta precisión es necesaria para evitar diferencias de interpretación y ambigüedades por la frecuente utilización del término en la literatura y práctica de la gestión empresarial con significados y en contextos muy diferentes.

La estrategia como elección entre grandes opciones para conseguir, de forma óptima, los objetivos actúa a diferentes niveles en la empresa: sobre los negocios, sobre los recursos y sobre las actividades más en contacto con la ejecución, es decir, en la clasificación anteriormente utilizada, sobre la gestión estratégica, estructural y operativa.

Otra clasificación habitual de los niveles de la estrategia se representa en la Figura 1:

FIGURA 1



- Estrategia corporativa o empresarial: Trata de determinar los tipos de actividades o negocios en los que la empresa debe involucrarse y aquellos de los que debe retirarse así como la asignación de recursos entre las distintas unidades y su combinación.
- Estrategia competitiva o de negocio: se refiere a cómo competir en cada una de las áreas de actividad en que opera la empresa. Se trata, por tanto, de la búsqueda y explotación de ventajas competitivas en cada área producto-mercado, en cada negocio.
- Estrategia de cada área funcional o estrategias operacionales: se trata de utilizar los recursos dentro de cada función con el máximo de eficacia y al servicio de la unidad de negocio en que se integra. Por tanto, se refiere a cómo las diferentes funciones de la empresa (marketing, finanzas, producción,...) contribuyen a los otros niveles de la estrategia.

La gestión estratégica se corresponderá con los dos primeros niveles de la estrategia, si bien en el segundo, estrategia competitiva o de la unidad de negocio, también estará presente la gestión estructural. Sin embargo, y aun cuando la elección de la estrategia se refiere de manera fundamental a los citados primeros niveles, la eficacia en el funcionamiento depende de manera importante de los dos últimos. Por esta razón es conveniente el engarce entre los niveles entre sí, para que la ejecución fluya con mayor naturalidad.

De acuerdo con lo anterior se ha diseñado un modelo en el que la estrategia trata de definir los objetivos de la empresa, prepararla para la toma de decisiones con riesgo, buscar oportunidades de negocio y valorarlas en función de su aportación a objetivos.

Toda estrategia debe estar constituida, en consecuencia, por los siguientes componentes fundamentales:

1. Objetivos que deberán conseguirse.
2. Capacidad de la organización para asumir decisiones con riesgo.
3. Búsqueda de oportunidades de negocio y su valoración.
4. Comportamiento pretendido frente a los mercados (dependencia, liderazgo,...)

Debe tenerse en cuenta que una concepción estratégica adecuada debe cubrir los cuatro aspectos. El desarrollo de la sistemática necesaria para la definición de la estrategia de la empresa, que se realiza en esta obra, parte de estos cuatro componentes fundamentales.

## **6. OBJECIONES A LOS PROCESOS FORMALES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Desde sus mismos inicios, como planificación estratégica, se han producido muchas críticas en su contra. Fundamentalmente han hecho referencia al proceso de planificación, alegando que la planificación es muy arriesgada, por la dificultad de predecir la evolución de las diferentes variables e incluso de alcanzar la información de base necesaria.

Los procesos formales de gestión estratégica pretenden ser herramientas en manos de las empresas para enfrentar, de forma sistemática y coherente, la compleja tarea de definición y puesta en práctica de la estrategia. La estrategia es, por naturaleza, arriesgada. En primer lugar, porque implica decisiones de largo plazo, su horizonte es siempre alejado en el tiempo y el futuro es incierto. En segundo lugar, por sus importantes consecuencias ya que arrastrarán actuaciones sobre los recursos de todo tipo implicados (humanos, financieros, técnicos, etc.) y tendrán efectos sobre todos los mercados de partícipes sociales (tanto los clientes como los accionistas, personal y dirección, comunidad local, entorno, autoridades públicas, etc.).

Esta situación de riesgo se produce en cualquier caso, tanto si la estrategia se lleva a cabo tras un riguroso análisis utilizando técnicas de planificación estratégica, como si se elige de forma intuitiva por el decisor. Las decisiones de largo plazo son decisiones arriesgadas necesariamente. La planificación estratégica no anula este riesgo pues la base de sus análisis está en las previsiones, cada vez más complicadas por la aceleración de los cambios en los mercados.

De aquí proviene la controversia sobre la validez de la planificación estratégica que es casi tan antigua como su propia vida.

El conflicto que se produce se debe a que, por un lado, la toma de posturas estratégicas activas requiere anticipación. La no anticipación hará que la empresa simplemente no llegue a tiempo, o que se limite a una posición reactiva (y, por tanto, a un papel de seguidor de las estrategias introducidas por otros competidores). Pero, por otra parte, no se puede evitar el gran riesgo de la realización de costosos cambios sobre la base de previsiones de futuro.

En nuestra opinión, por su especial relevancia la gestión estratégica debe analizarse muy cuidadosamente. Esto no impide que, en algunas ocasiones, pueda haber estrategias brillantes a las que se llegó por simple intuición. El análisis no garantiza siempre su éxito frente a la intuición si actúan separadamente, pero sí permite un proceso ordenado de reflexión sobre los elementos fundamentales de la decisión lo que es muy significativo si consideramos la importancia de las decisiones de negocio, por lo que, por muy brillantes que parezcan, deberán estudiarse profundamente antes de su puesta en práctica. Además, el análisis no es incompatible con la intuición y la experiencia, sino que los completa y sustenta.

Los procesos formales no constituyen la panacea de las decisiones de negocio pero son muy útiles porque garantizan que los movimientos estratégicos no se llevan a cabo a ciegas, por impulsos. Aportan sistemática y rigor a decisiones muy complejas, de gran alcance y en las que intervienen multitud de variables.

En resumen, la creciente complejidad de los entornos económicos en los que se desenvuelven las empresas no solo no anula el interés de los procesos formales de toma de decisiones estratégicas sino que los hacen más necesarios. En este sentido queremos recordar la importante aportación que suponen los avances en el campo de la dirección estratégica, incluyendo tanto la formulación de la estrategia como la implementación: profundizando en las variables fundamentales, ofreciendo modelos de acercamiento, etc.

Sin embargo, aunque los procesos formales suponen un apoyo para la realización final de la estrategia, a nuestro entender enormemente valioso, no es, ni puede ser, el único.

Primero, porque las alternativas estratégicas se generan también de otras maneras, a saber, por intuición (las de los llamados “visionarios”), a través de procesos guiados, etc. así como por el aprovechamiento de oportunidades que “surgen” a propuesta de otro agente, por desarrollos tecnológicos, etc. Estas formas de búsqueda de oportunidades estratégicas son complementarias de las que nazcan de procesos más formales y deberán incluirse en el análisis sin considerarse ni especialmente apreciadas ni lo contrario. Esto, a menudo, resulta complicado pues las personas tienden a valorar especialmente sus propias

propuestas. Pero precisamente este aspecto apoya la necesaria combinación de sistemas y propuestas.

Segundo, porque los procesos formales de análisis estratégico se deben integrar en los sistemas y procesos de dirección para realizar la estrategia por lo que los diferentes componentes interactúan. Los directivos que utilizan sistemas formales simultáneamente tienen intuiciones, experiencias, reciben propuestas, etc. que no dejarán al margen del proceso.

Por otra parte, las evidentes dificultades inherentes a la puesta en práctica de las estrategias han conducido en ocasiones a que se dude de la eficacia de la metodología del análisis estratégico<sup>9</sup>. Sin embargo, no debe olvidarse que toda estrategia exige cambios en la empresa que debe aplicarla y todo cambio, a su vez, exige una metodología de incorporación.

En este sentido, existen diversas formas de incorporación del cambio y habrá que elegir la más adecuada para la organización. Además, la estructura debe prepararse para que acepte, tolere y promueva el cambio que la nueva estrategia supone. Si ambos aspectos no se organizan de forma correcta, es muy posible que la estrategia elegida no llegue a jugar su papel de modo adecuado. Pero deberá recordarse que toda puesta en práctica estratégica exigirá capacidad de análisis para buscar el sistema preciso, conocimientos para preparar a la organización y decisión por parte de los responsables de la empresa. No considerar estos aspectos es olvidar la resistencia al cambio habitual en la gran mayoría de las organizaciones.

---

<sup>9</sup> En este planteamiento se enmarcarían las críticas de la escuela organizativa a los procesos formales de planificación estratégica entre cuyos máximos exponentes cabe situar a MINTZBERG, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice-Hall International Limited, Hemel Hempstead, (UK).