

*Eco3  
Colecciones*

# LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



1

3

5

10

15



## LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



**E**ste libro pretende ayudar al directivo de cualquier empresa a lidiar con el entorno empresarial del siglo XXI, basado en una competencia agresiva y feroz, sujeto a cambios que se producen a una velocidad de vértigo y dominado por la innovación tecnológica. Pretender en esta situación mantener la posición de una empresa o de un sector nunca será suficiente, porque la propia vorágine del entorno acabará provocando un retroceso en la empresa o en el sector inmóvil. Sólo aquellas empresas y sectores con inquietudes por la mejora y con una estrategia de futuro definida podrán sobrevivir a un siglo donde la innovación tecnológica y la búsqueda de la máxima eficiencia dejarán atrás a muchas empresas y sectores que salieron triunfantes del siglo XX.

¿Cuál es la clave del éxito o del fracaso de las empresas? Esta pregunta nos la hemos hecho constantemente desde que surgieron las primeras ideas que reflejamos en este libro. En primer lugar, nuestra experiencia como consultores de empresa nos permite contrastar que aquellas empresas que dirigen su rumbo hacia un objetivo tienen muchas más oportunidades de alcanzar el éxito que aquellas que se dejan llevar por la tendencia sin un rumbo fijo.

Este libro está dedicado a esta problemática: el proceso de reflexión estratégica de la empresa, a través de la metodología para la realización de un plan estratégico que permita definir una estrategia que sea adecuada para nuestra estructura, nuestro entorno, nuestra historia empresarial, nuestras posibilidades de cambio, etc.

Sobre todo hemos pretendido que el libro sea instructivo en los conceptos básicos de la teoría estratégica y, a la vez, muy práctico para que todo directivo pueda verse reflejado en él y ponga en marcha los mecanismos necesarios para dirigir el rumbo de su empresa.

En la medida en que este libro contribuya a que los accionistas, directivos, profesionales de empresa y público en general emprendan el proceso de reflexión e implantación estratégica, tendremos éxito en nuestro empeño de contribuir a la transferencia de conocimientos; y si logramos que alguna empresa cambie su rumbo y alcance el éxito gracias a esta lectura, nos sentiremos mucho más que satisfechos.

**Altair Consultores**

# Índice

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....9</b>	
¿Qué es estrategia?	Productos sustitutivos
Características de las decisiones estratégicas	Rivalidad entre competidores
¿Qué es un plan estratégico?	Cuestiones clave derivadas del análisis de las cinco fuerzas de Porter(1987)
¿Por qué realizar un plan estratégico?	
Peligros de la planificación estratégica	<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO.....49</b>
¿Quién debe realizar un plan estratégico?	I. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR
Fases de elaboración de un plan estratégico	Metodología
Horizonte de planificación	Actividades primarias
Características de una estrategia con éxito	Actividades de apoyo
	Conclusiones
<b>CAPÍTULO 2: METAS ESTRATÉGICAS .....23</b>	
I. VISIÓN, MISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<b>CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....57</b>
Definición de la visión	I. ANÁLISIS DAFO
Definición de la misión	Metodología
Valores corporativos	Limitaciones de análisis DAFO
Objetivos estratégicos	II. ANÁLISIS CAME
II. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN)	
	<b>CAPÍTULO 6: ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS .....65</b>
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....33</b>	I. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO
I. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (ANÁLISIS PEST)	II. ESTRATEGIAS DE CARTERA DE NEGOCIO (ESTRATEGIA CORPORATIVA)
Factores económicos	III. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
Factores tecnológicos	IV. ESTRATEGIAS FUNCIONALES
Factores políticos	
Factores sociales y demográficos	<b>CAPÍTULO 7: IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....77</b>
Seguimiento del entorno (resumen de indicadores)	I. DISEÑO ORGANIZATIVO
II. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO (ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER)	Diseño de una estructura organizacional
La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)	Tipos de estructuras organizativas, ventajas y desventajas
El poder de negociación de los clientes	II. PLANES DE ACCIÓN
El poder de negociación de los proveedores	Arquitectura de los planes de acción

- Barney, J. (1991): "Firm resources a sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17:99-120.
- Bensaou, M. y Earl, M. (1998): "The right mindset for managing information technology", *Harvard Business Review*, 96 (5).
- Chandler (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press, Cambridge.
- Covey, R.S. (1997): *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós Plural, Barcelona.
- Cowley (2004): *The poetry of Abraham Cowley*. A. R. Waller.
- Dess y Lumpkin (2003): *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill.
- Faulkner y Bowman (1995): *The essence of competitive strategy*. Prentice Hall
- Gimbert (2003): *El enfoque estratégico de la empresa*. Deusto.
- Grant, R.M. (2001): *Dirección estratégica*. Civitas
- Hamel y Prahalad (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- Hayes y Wheelwright (1984): *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. Wiley.
- Henderson, B.D. (1989): "The origin of strategy", *Harvard Business Review*. noviembre-diciembre; 67(6):139-43.
- Johnson y Scholes (2001): *Dirección estratégica*. Pearson Educación, S.A., 5, Madrid.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001): "The strategy focused organisation", Harvard Business School Press, Boston , MA.
- Kenichi, O. (1982): *The mind of strategist*. Mc Graw Hill.
- Kenneth, A. (1971): *The concept of corporate strategy*. Mc Graw Hill.
- Mintzberg (1994): *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1988): *Opening up the definition of strategy*. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Porter (1987): *Ventaja competitiva*. CECSA.
- Porter (1990): *Competitive advantage of nations*. Free Press, New York.
- Porter (1996): "What is strategy?", *Harvard Business Review*. noviembre- diciembre: 61-78.
- Quinn, J.B. (1980): *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Rumelt (1980): *The evaluation of business strategy*. WF Glueck.
- Sainz de Vicuña Ancín (2003): *El plan estratégico en la práctica*. ESIC, Madrid.
- Spender (1989): *Industry recipes: the nature and sources of managerial judgement*. Bail Blackweell, Oxford.
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1999): *The discipline of market leaders*. Perseus Publishing.





## INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ¿Tiene nuestra organización una estrategia explícita definida? ¿Ha sido implementada en toda nuestra estructura organizativa?
- ¿Qué características deben reunir las decisiones estratégicas de nuestra organización?
- ¿Cuál es el objetivo de este libro, qué es un Plan Estratégico?
- ¿Qué beneficios aporta a mi organización la elaboración de un Plan Estratégico?
- ¿Qué precauciones debo tomar a la hora de planificar la estrategia de mi organización?
- ¿Quién debe implicarse en la elaboración del Plan Estratégico?
- ¿Qué fases debe contener un Plan Estratégico?
- ¿En qué horizonte temporal debo ubicar la planificación estratégica de mi organización?
- ¿Qué características debe cumplir mi estrategia para garantizar su éxito?

## ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- I. ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?
- II. CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS
- III. ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?
- IV. ¿POR QUÉ REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?
- V. PELIGROS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- VI. ¿QUIÉN DEBE REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?
- VII. FASES DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
- VIII. HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN
- IX. CARACTERÍSTICAS DE UNA ESTRATEGIA CON ÉXITO

¿Dispone usted de una estrategia? Por supuesto que sí. Es muy poco probable que un directivo confiese lo contrario. El hecho de no tener una estrategia se asocia rápidamente a ideas como indeciso, irregular o poco profesional.

La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. Directivos, académicos y consultores, todos buscando la panacea de una estrategia ganadora, han contribuido a la cuestión y al debate. El trabajo por ellos realizado no ha sido improductivo, y de hecho ha dado lugar al desarrollo de varias escuelas de pensamiento estratégico, tal y como describen Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998) en su libro *Strategy Safari*, donde estudiosos y expertos tienen opiniones y concepciones muy distintas de la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición.

Incluso el papel de la estrategia se ha puesto en duda recientemente por quienes sugieren que nuestro entorno empresarial, tan dinámico y en rápida evolución, vuelve ineficaz una estrategia a largo plazo y casi instantáneamente obsoleta.

Sin embargo, hay quien sugiere lo contrario. Por ejemplo, Porter (1987), tal vez el pensador académico más conocido del mundo en el tema de estrategia, afirma que la estrategia nunca ha sido tan importante.

Pero en realidad, ¿qué significa tener una estrategia? Pocos conceptos se utilizan tanto en el *management* y, si les preguntamos a muchos directivos, nos responden hablando de visión e ideales muy parecidos entre ellos:

*“Deseamos convertirnos en la primera empresa de nuestro mercado. Lo que más nos importa es una elevada satisfacción de nuestros clientes. Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios con una relación precio/calidad excelente. La calidad*

*es para nosotros algo más que una palabra hueca”.*

Este tipo de explicación es importante, pero demasiado global. La posibilidad de llevarlo a la práctica pasa en primer lugar por el establecimiento concluyente de los objetivos estratégicos de la empresa, pero no debemos quedarnos ahí. Es más, lo que debe conseguirse por medio de una estrategia es una aclaración sobre cómo van a alcanzarse esos objetivos. ¿Qué productos vamos a ofrecer? ¿En qué mercados? ¿A qué tipo de clientes? ¿Se ajustan las capacidades de nuestros trabajadores a la gama de servicios a ofrecer?

Además, las preguntas anteriores sólo se pueden responder teniendo en cuenta la situación de la *competencia*. Si una empresa compite con otra por los escasos recursos de los compradores, ésta deberá presentar ventajas específicas frente a sus competidores, para convencer al comprador de que compre sus productos o servicios.

*Ser diferente* es lo que garantiza la existencia de la empresa. Crear esta diferenciación es lo que muchos autores ven como el núcleo verdadero de la estrategia, en concreto M. Treacy y F. Wiersema (1999) opinan que *“para que una empresa pueda tener éxito, debe definir para los clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en un determinado mercado”.*

En la economía actual existen incontables posibilidades de ser diferente. Según B.D. Henderson (1989), *“Lo que diferencia a los competidores puede ser el precio, la forma de venta, la posibilidad de suministro (...) o la cercanía geográfica (...)”. Puesto que las empresas pueden combinar estos factores de forma múltiple, existen numerosas posibilidades para cada una de ellas de mejorar su propia ventaja, ampliando aquello que la haga destacar especialmente frente a sus competidores”.* Las organizaciones empresariales no pueden aprovechar simultáneamente todas las posibilidades existentes de la diferenciación. Existe el peligro de perder el propio perfil al inten-

tar ofrecer cuantas más características de diferenciación posibles. Cuando alguien intenta serlo todo para todos, termina siendo nada para nadie.

La necesidad de disponer de una selección con un enfoque claro de elementos de diferenciación conduce a la necesidad de tener una estrategia. Porter (1987) describe una estrategia como *“la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras”*.

Pero todavía hay más, Porter (1987) lanza un segundo mensaje de advertencia: *“la estrategia no es eficacia operativa”*.

La eficacia empresarial tal y como la define Porter (1987) consiste en *“realizar actividades comparables mejor que la competencia”*. Es necesario mejorar constantemente la eficacia empresarial para poder trabajar con una rentabilidad superior a la media. Y sin embargo, esto por sí solo tampoco es suficiente. Sólo unas pocas empresas han conseguido imponerse con éxito a sus competidores por un tiempo prolongado y tan sólo gracias a su eficiencia empresarial. Probablemente esto se deba a que los mejores procedimientos de actuación se difunden rápidamente. Los competidores son capaces de copiar rápidamente métodos de gestión, técnicas nuevas o formas sobresalientes para el cumplimiento de las necesidades de los clientes, así en opinión de Porter (1987): *“La eficacia empresarial se ha incrementado a lo largo del último decenio de una forma impresionante y, sin embargo, son muchas las empresas que sufren la disminución del rendimiento”*.

A modo de conclusión y continuando con las ideas de Porter (1987) podemos afirmar que *“estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado”*. Continúa diciendo Porter (1987) que *“la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo”*.

Sin embargo, existe un problema añadido respecto a las estrategias fallidas: *en la mayoría de los casos (en torno al 70%), el verdadero problema no es la mala estrategia... sino la mala ejecución*. Este hecho pone de manifiesto la importancia no sólo de los procesos de definición de la estrategia, sino también, y esto es casi más importante, la forma de llevar dicha estrategia a la práctica, convirtiendo la estrategia en casi un trabajo diario para todo el conjunto de personas de una organización.

A estos dos aspectos clave en la dirección estratégica de las empresas, el proceso de **definición** de la estrategia –plan estratégico– y la **implementación** de dicha estrategia, va dirigido el contenido del presente libro.

Finalmente y si lo anterior no le ha resultado suficiente, le presentamos a continuación una serie de definiciones de estrategia obtenida de diversos expertos en estrategia.

#### DEFINICIONES DE ESTRATEGIA

*“La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”.*

Chandler (1962).

*“Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”.* J.B. Quinn (1980).

*“La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y*

*de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser”.*

K. Andrews (1971).

*“La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente”.* K. Ohmae (1982).

*“Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil... El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro”.*

B.D. Henderson (1989).

## Características de las Decisiones Estratégicas

Una vez demostrado que la planificación formalizada es muy útil para la empresa, porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, podemos retomar las siguientes características de la planificación estratégica definidas por Johnson y Scholes (2001):

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.

- La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.
- Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- Puede ser útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en una única estrategia global o garantizando que los recursos de la organización se coordinen para aplicar la estrategia.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación.

## ¿Qué es un Plan Estratégico?

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestro futuro cuando somos jóvenes, planificamos nuestra carrera profesional, planificamos la educación de nuestros hijos antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso.

Si no estamos dispuestos a abandonar a la suerte del azar los aspectos fundamentales de nuestra vida, tampoco deberíamos hacerlo con nuestros negocios, ya que al fin y al cabo son determinantes en nuestro porvenir como personas.

En ocasiones, conocemos negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra. ¿Es cosa del azar, la mala suerte? ¿Se ha producido un cambio repentino en la demanda, en el mercado? ¿Podríamos haber previsto ese futuro a tiempo de cambiar las cosas?

No sólo podríamos, sino que además deberíamos haberlo hecho. La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos en el tiempo, nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso.

*“El mundo es un teatro de cambios y ser constante en la naturaleza sería una inconstancia”.* A. Cowley (1617-1668), diplomático y escritor inglés.

La decisión de elaborar un Plan Estratégico es sólo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización.

El Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito. Como bien afirma G.K. Chesterton (1874-1936): *“La idea que no trata de convertirse en palabras es una mala idea, la palabra que no trata de convertirse en acción, es a su vez una mala palabra”.*

¿Por qué consideramos el Plan Estratégico como un símbolo de planificación, de organización y de encauzamiento de cualquier negocio hacia la consecución de sus objetivos?

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

¿Por qué hablamos de tres niveles? Porque el Plan Estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa.

Si usted es empresario y está leyendo este libro, en principio es porque existen aspectos de su organización que le preocupan y/o inquietan. Un Plan Estratégico es siempre útil para definir:

- Cuál es el momento **presente** que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí.
- Cuál es el **objetivo** que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar.



Manifiestar dichas preocupaciones no es suficiente, en los negocios como en la vida se trata de ser proactivo y no reactivo; cuanto más conscientes seamos de nuestra situación y adoptemos las medidas necesarias para convertir esta situación en la situación más parecida a nuestro objetivo, mayor será nuestra probabilidad de éxito.

En el contexto de un mercado global en el que competimos hoy, no podemos contentarnos con estar presentes, con navegar a la deriva esperando que los hechos se sucedan, se trata ante todo de fijarse un rumbo y poner los medios para seguir la dirección que nos hemos marcado, como bien dice S. Covey (1997): *“Para un velero sin rumbo, cualquier viento es favorable”*.

Evidentemente aquel que no se fija objetivos, no corre el riesgo de no cumplirlos, pero tampoco alcanza el éxito.

El Plan Estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una meta no sólo nos beneficia a nosotros mismos como organización, sino que además contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior.

El Plan Estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio.

A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con la siguiente definición de Plan Estratégico aportada por Dess y Lumpkin (2003): *“Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”*.

## ¿Por qué realizar un Plan Estratégico?

El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un Plan Estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el **futuro**.
- Identifica los **cambios** y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la **predisposición** y preparación de la empre-

sa para el cambio.

- Mejora la **coordinación** de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (**anticipación**).
- Reduce los **conflictos** sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la **comunicación**.

- Los **recursos** disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las **actividades**.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de **rentabilidad sobre la inversión** (creación de valor).

## Peligros de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado.

El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores.

Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica, siguiendo a H. Mintzberg, (1994):

- El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma, un proceso de planificación no debe poderse extrapolar de una organización a otra, incluso cuando tienen comportamientos similares y operan en el mismo sector.

La estrategia de Coca-Cola nunca podría aplicarse a Pepsi, a pesar de que operen en el mismo mercado y

compartan prácticamente al 50% el mismo.

- La definición de la estrategia en la mayoría de casos es responsabilidad del Departamento de Planificación o de un equipo de altos directivos, por lo tanto, no tiene por qué ser compartida por el resto de la organización. Cuando sólo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas, existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta partícipe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.
- Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la operativa diaria de la organización y deciden ceder el control y la responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas. Sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas se hagan. El resultado puede ser que la planificación estratégica se convierta en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la empresa.
- En las grandes compañías, el proceso de planificación estratégica puede resultar complicado, de for-

ma que los agentes o grupos de la empresa contribuyen sólo parcialmente, no entendiendo la globalidad. Esto es particularmente relevante en las empresas de gran tamaño.

- Si la compañía tiene miras restringidas, existe el peligro de acabar confundiendo contenido y continente. La estrategia de la empresa no es lo mismo que el plan estratégico. La estrategia es la dirección a largo plazo que sigue la organización y no un documento escrito depositado en el despacho de los directivos.
- El exceso de detalle en el proceso de planificación estratégica puede derivar en análisis exhaustivos que, aun siendo sólidos por sí mismos, pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización. En ocasiones, en las empresas existe un exceso de papeleo administrativo que ge-

nera sobrecarga de trabajo, del que no se obtiene beneficio alguno.

- La planificación puede terminar perdiéndose en la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución de variables del entorno, etc.) o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad.

Teniendo en cuenta los límites que presenta el proceso de planificación estratégica e intentando evitar los errores más comunes, la organización debe desarrollar el proceso estratégico más adecuado, realista y efectivo que conduzca al éxito.

## ¿Quién debe realizar un Plan Estratégico?

La idea del Plan Estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

En ocasiones, la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un Plan Estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente.

El paralelismo con la salud de las personas es muy útil, cuando simplemente nos encontramos resfriados o con un dolor leve, solemos automedicarnos acudiendo simplemente a la farmacia más cercana. Sin embargo, cuando el mal que sufrimos es de mayor gravedad y nuestros

conocimientos nos impiden sacar conclusiones objetivas acerca del origen del mismo, acudimos a un especialista. No se nos ocurriría en este caso automedicarnos porque el diagnóstico supera nuestra capacidad de conocimiento.

Si no somos capaces de dejar en manos de un experto nuestra salud y no nos aventuramos a sacar conclusiones acerca de un campo que desconocemos, ¿por qué deberíamos hacerlo con la salud de nuestro negocio?

La falta de formación del empresario y su afán de logro puede provocar una especie de optimismo excesivo que le hace creer que todo es posible. Esa visión empresarial, la capacidad de generar ideas nuevas beneficiosas para



el negocio, es fundamental, pero debe ir siempre acompañada en la planificación de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio, un análisis hecho con “la cabeza” y no tanto “con el corazón”.

La experiencia avala que la decisión de acudir a profesionales externos para tratar asuntos que pueden diferir de las capacidades diarias de una organización o cuya dedicación supone un coste de oportunidad excesivamente elevado, es una decisión que garantiza el éxito del proyecto.

La clave de éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Sólo en el caso en el que estas premisas se cumplan, el grado de satisfacción

de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito.

El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda la organización debe involucrarse en la ejecución del Plan Estratégico.

Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización o, en su caso, aquellas personas que desempeñan actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad.

En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:



Figura 1: Fases del Plan Estratégico

El esquema detallado de las tres fases del Plan Estratégico es el siguiente:



Figura 2: Esquema detallado de las fases del Plan Estratégico

**1. El análisis estratégico**, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.** La **visión, misión y objetivos estratégicos** de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- **Analizar el entorno.** Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los **competidores**. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Proporcionamos dos niveles de entorno:

- El **entorno general**, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
- El **entorno sectorial o entorno competitivo**, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.
- **Análisis interno.** Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
- Valorar los **activos intangibles** de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

**2. La formulación estratégica** de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- **Estrategias corporativas.** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
  - ¿En qué negocios deberíamos competir?

- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
  - **Estrategia competitiva** o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
  - **Estrategias operativas.** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello, utilizaremos el **Análisis de la Cadena de Valor**. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.
- 3. La implantación estratégica** requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.
- **Conseguir un control eficaz de la estrategia.** Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

• **Crear diseños eficaces.** Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

• **Crear una organización inteligente y ética.** Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entor-

no competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.

• **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.** El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

## Horizonte de Planificación

Al hablar de Plan Estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adopta hoy (es decir, en el momento en que realiza la reflexión estratégica el equipo de dirección) en referencia a lo que hará en el horizonte de planificación escogido que, por lo habitual, suele ser de **tres años**.

El horizonte temporal del Plan Estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así distinguimos:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10-15 años).
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años).
- Decisiones operativas (1 año o menos).

Un horizonte temporal de 3-5 años es el período más adecuado para que la sociedad tenga el tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción, donde se materializan las estrategias de largo alcance y, al mismo tiempo, no es un período excesivamente amplio que dé lugar al planteamiento de objetivos de mayor alcance cuya definición, alcance y seguimiento son cada vez más difíciles conforme se amplía el horizonte temporal de planificación.

Una sociedad es como un ser vivo que evoluciona constantemente por sí misma y en su entorno. El Plan Estratégico deberá ser revisado en el horizonte de planificación mediante revisiones anuales, con el fin de comprobar que efectivamente el rumbo que tomamos es el acertado y que vamos encaminados a la consecución de los objetivos planteados.

## Características de una Estrategia con Éxito

Siguiendo a Gimbert (2003), podemos afirmar que “*ningún método o criterio de evaluación nos garantiza ‘a priori’, antes de su puesta en práctica, que una estrategia tendrá éxito. A lo máximo que podemos aspirar como empresa, de modo anticipado a la aplicación de su estrategia, es a conocer si ésta no funcionará debido a sus imperfecciones e incoherencias*”.

Rumelt (1980) nos ofrece como medio para detectar que la estrategia no funcionará, antes de su puesta en práctica, una serie de criterios, a modo de filtros, de manera que, si en alguno de ellos, la estrategia no pasa la prueba, podemos estar seguros de que esta estrategia no iba a funcionar.

Estos filtros son:

1. La estrategia deberá tener prevista la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva (*filtro de la ventaja competitiva*).
2. La estrategia debe representar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él (*filtro de la consonancia con el entorno*).
3. La estrategia no deberá presentar metas y políticas inconsistentes entre sí (*filtro de la consistencia*).
4. La estrategia no debe sobrepasar los recursos disponibles (*filtro de la factibilidad*).



## METAS ESTRATÉGICAS

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ¿Qué queremos que sea nuestra empresa? ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos? ¿En qué creemos?

Las respuestas a estas preguntas son las declaraciones de principios de nuestra organización: visión, misión y valores corporativos.

- ¿En qué negocios somos competitivos? ¿Dónde se concentra nuestra fuerza de venta? ¿En qué mercados ofrecemos nuestros productos/servicios?
- Concepto de Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y cartera de actividades.

## ÍNDICE DEL CAPÍTULO

I. VISIÓN, MISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

II. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN)

Las organizaciones deben tener claramente articulados las metas y los objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. Cuando una empresa está elaborando su primer Plan Estratégico, se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la **visión**, la **misión**, el **propósito estratégico** (misión+visión) y los **valores corporativos**.

Para las empresas que ya han elaborado un proceso de reflexión estratégica a lo largo de su historia, se trata de hacer una revisión de declaraciones previamente definidas; a pesar de ello, se requiere un esfuerzo de reflexión para redefinir estas declaraciones institucionales de máximo nivel y alcance temporal.



Figura 3: Decisiones estratégicas de más largo alcance

Fuente: Adaptación de R.S. Kaplan y D.P. Norton (2001)

### DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la **visión** de una compañía, que podríamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo ampliamente **inspirador**, engloba el resto de objetivos y es a **largo plazo**.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una **declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas** de una organización.
- Las visiones van obviamente mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por **capturar** tanto las **mentes** como los **corazones de los empleados**.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del **líder**.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que **enganche la atención**.
- Responde a la pregunta: **¿QUÉ QUEREMOS SER?**

En la definición de la visión de la sociedad debemos evitar errores del tipo:

- Debe existir **coherencia** entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- La visión debe estar anclada en la **realidad** y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.



- Una visión simplemente no puede ser considerada como una **cura mágica** para la enfermedad de una organización.
- La gente siente dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico futuro color rosa, pero no tiene en cuenta el **entorno hostil**, en el cual la empresa compete, o ignora algunas de las **debilidades** de la empresa.

Algunos ejemplos de visión de empresas:

#### EJEMPLOS DE LA VISIÓN DE UNA EMPRESA

*“Ser marca líder de tecnología punta en el mundo audiovisual en un entorno de crecimiento rentable y sostenido”.* Empresa fabricante de televisores, equipos de sonido, etc.

*“Ser marca líder en el territorio nacional en edificación y servicios relacionados con la construcción en un entorno de crecimiento rentable y sostenido”.* Empresa constructora.

*“Ser una empresa de referencia en el mercado nacional e internacional de maquinaria auxiliar del sector de la automoción, ofreciendo un servicio correcto y de calidad-precio adecuado, que aporte seguridad, comodidad y fiabilidad al puesto de trabajo al que se dirige en un entorno en el que los distribuidores se sientan plenamente respaldados”.* Empresa de maquinaria auxiliar del sector de automoción.

*“Ser el proveedor mundial líder de materiales para la interconexión de alto rendimiento y servicios relacionados para los mercados de ensamblaje de productos electrónicos y componentes. Para lograrlo, nos concentraremos en innovación y servicio excepcional para nuestros clientes en todo el mundo”.* Empresa fabricante de materiales para la interconexión de alto rendimiento y servicios relacionados.

*“Ser una empresa con una sólida estructura organizacional que proporcione bienestar a sus empleados, clientes y proveedores”.*

*“Consolidar el liderazgo regional de nuestra empresa, sosteniendo un crecimiento y mejora integral en nuestra organización, proyectando confianza en nuestro trabajo”.* Empresa distribuidora de agua purificada.

*“Será una empresa petrolera estatal, con autonomía administrativa, que ampliará su marco de acción considerando la competencia y la imagen de sus productos. La empresa será eficiente, con personal calificado, integrada en forma vertical y aliada estratégicamente con el sector privado, bajo el marco del monopolio natural que esta actividad representa, de manera competitiva a nivel internacional”.* Empresa petrolera estatal.

#### DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

La **misión** de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Abarca tanto el **propósito de la compañía** como la base de **competencia** y la **ventaja competitiva**.
- Declaración más **específica** y centrada en los **medios** a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los **grupos de interés**, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es **especial** o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones com-

petitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.

- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los **planes** y **programas** que se marque.

- Responde a la pregunta: **¿POR QUÉ EXISTIMOS?**

- **¿EN QUÉ NEGOCIOS? ¿CÓMO LOS DESARROLLAMOS?**

Algunos ejemplos de misión de empresas:

#### EJEMPLOS DE LA MISIÓN DE UNA EMPRESA

*“Satisfacemos los deseos de tecnología punta, diseño vanguardista y calidad en el mundo audiovisual, haciendo realidad los deseos que nos confían nuestros clientes, comprometiéndonos a diseñar cada pieza con profesionalidad y ética empresarial, asegurando de este modo tanto la satisfacción de nuestros clientes como del resto de grupos de interés de la sociedad”.*

Empresa fabricante de televisores, equipos de sonido, etc.

*“Satisfacemos la necesidad de construcción y de servicios relacionados con la construcción en el territorio nacional, haciendo realidad los proyectos que nos confían nuestros clientes, comprometiéndonos a construir cada obra con profesionalidad y ética empresarial, asegurando de este modo tanto la satisfacción de nuestros clientes como del resto de grupos de interés”.* Empresa constructora.

*“Cubrimos las necesidades de diseño, fabricación, comercialización y servicio de asistencia técnica de maquinaria auxiliar para el sector de la automoción (elevadores y equipos de lubricación y engrase)”.* Empresa de maquinaria auxiliar del sector de automoción.

*“Ofrecer productos de calidad, a tiempo, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles e inmejorables, para*

*satisfacer las expectativas de los consumidores de agua purificada.”* Empresa distribuidora de agua purificada  
*“Empresa petrolera estatal costarricense que contribuye con el desarrollo energético nacional, cuya misión es satisfacer tanto la demanda nacional de los combustibles derivados del petróleo como la de los cementos asfálticos, con un alto nivel de excelencia y cuidado del ambiente”.* Empresa petrolera estatal.

#### VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de **¿En qué creemos?**

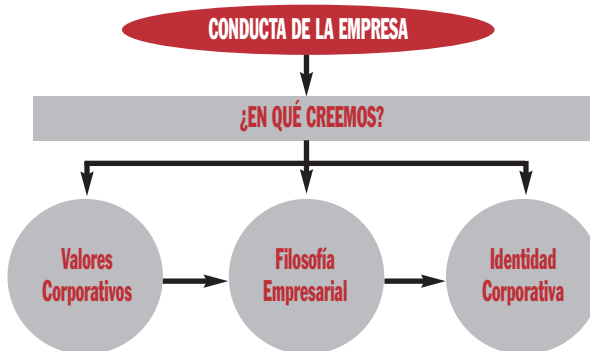


Figura 4: Conducta de la empresa: los valores intangibles

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y

describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa.

Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

Los valores predominantes en las sociedades de occidente son la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad o los principios éticos, los compromisos con la calidad, la innovación, la importancia de la protección del medio ambiente, etc.

La **filosofía empresarial** establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia.

La filosofía empresarial responde a la pregunta de **¿cómo hacemos las cosas?**

#### EJEMPLOS DE VALORES CORPORATIVOS DE UNA EMPRESA

- *Con altos estándares de calidad.*
- *Con acabados del diseño más vanguardista.*
- *Con políticas de investigación y desarrollo que nos permitan obtener la tecnología punta.*
- *Con seriedad en el compromiso que se adquiere con el cliente.*
- *Con amparo de una marca de garantía.*

- *Con criterio de rentabilidad y creación de valor para el accionista.*
- *Con vocación de liderazgo, capaz de dar respuesta a las necesidades de la sociedad.*
- *Con cultura de calidad, competitividad, diseño vanguardista, tecnología punta y ética empresarial.*
- *En continua búsqueda de la satisfacción de los clientes y en actitud de colaboración y confianza con nuestros proveedores.*
- *Con una estructura integrada por personas con iniciativa, motivadas, identificadas con el proyecto de la empresa y en permanente desarrollo profesional.*

La **identidad corporativa** de una empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones.

Responde a la pregunta de **¿Quiénes somos?**

Encontramos la respuesta a esta pregunta en las declaraciones de la visión y de la misión de la sociedad, y también en sus valores corporativos porque lo que hacemos, en qué negocios y cómo lo hacemos define quiénes somos.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Hasta aquí hemos hablado tanto de la visión como de la misión. La declaración de visión de la sociedad tiende a ser bastante amplia y puede ser descrita como una meta que representa un destino último inspirador y motivador. En el otro lado, la declaración de la misión es más específica y se refiere a cuestiones que conciernen a la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado.

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- **Mensurables.** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos.** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados.** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas.** Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno.** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:

- Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a **concentrar y conservar recursos valiosos** en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
- Los objetivos desafiantes pueden ayudar a **motivar e inspirar a los trabajadores** de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente, ha sido demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.
- Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la totalidad de la organización. Aunque bien inten-

cionados, pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden **ayudar a resolver conflictos** cuando surjan.

- Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a sus empleados, sino que también ayudarán a asegurar un mejor sentido de la **equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas.**

En la tabla siguiente, presentamos algunos ejemplos de objetivos estratégicos que puede plantearse su organización:

#### EJEMPLOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE UNA EMPRESA

- *“Incrementar el valor económico de la corporación”*
- *“Crecimiento de la cifra de negocios”*
- *“Incrementar la rentabilidad”*
- *“Sostenibilidad”*
- *“Incrementar la cifra de ventas en las líneas de negocio”*
- *“Fidelización de la clientela”*
- *“Ofrecer al cliente una gama de productos y servicios excelentes”*
- *“Mantener y mejorar la reputación de marca”*
- *“Alcanzar la excelencia en la gestión de compras”*
- *“Gestión ABC de artículos”*
- *“Desarrollar una estructura organizativa coherente y definida”*
- *“Motivación de la organización”*

Estos objetivos, junto con aquellos que son aún más específicos (objetivos a corto plazo, componentes esenciales de los planes de acción), son críticos en la implantación de la estrategia elegida por la sociedad, por ello serán definidos de forma específica más adelante.

## Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

La Unidad Estratégica de Negocio se define como una parte de la empresa cuyos productos o servicios, fuerza de ventas, competidores y clientes son significativamente diferentes del resto de las actividades de la empresa.

Se sustenta básicamente en tres dimensiones:

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (**producto**).
- Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (**tecnología**).
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo (**mercado**).

Resulta de suma importancia que haya claridad respecto a las

necesidades de los consumidores o clientes, así como saber cuáles son los competidores de una UEN particular, porque la base de las decisiones estratégicas competitivas consiste en saber cómo satisfacer estas necesidades para lograr algún tipo de ventaja competitiva para la organización.

La UEN es una unidad organizativa con fines puramente estratégicos. Puede o no ser una parte estructural independiente dentro de la organización.

En este momento del proceso de análisis estratégico y previo al inicio del análisis del entorno y el análisis interno que lo componen, deberíamos definir las UEN de la sociedad como en el esquema que presentamos a continuación:

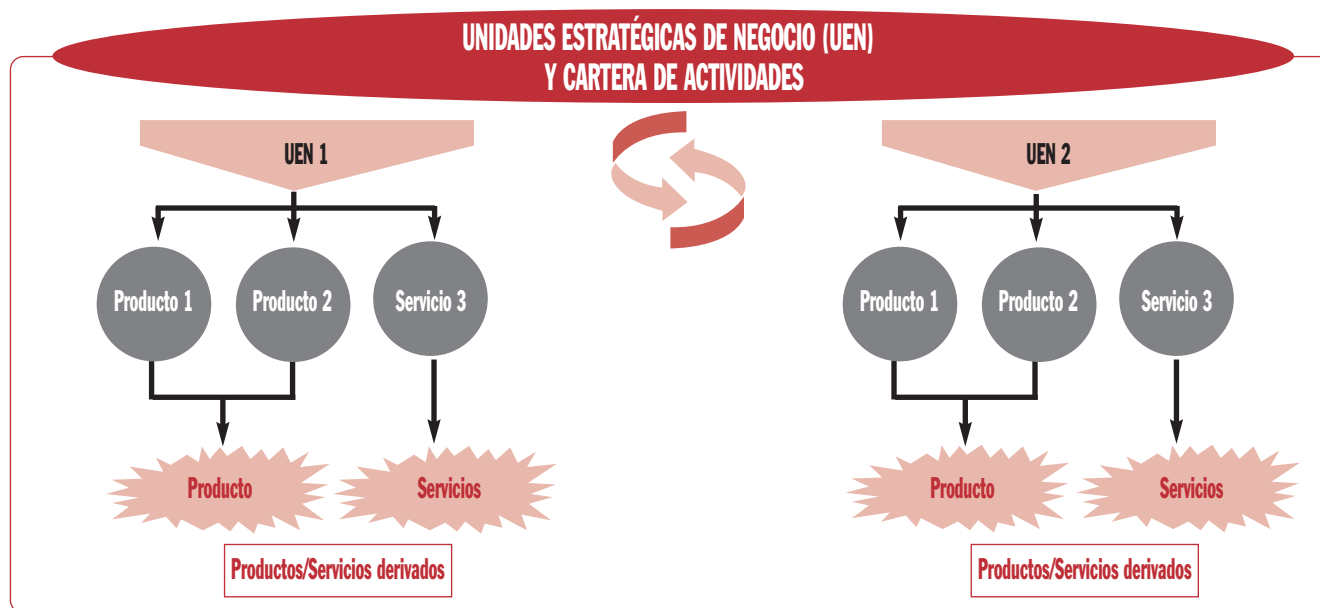


Figura 5: Unidades Estratégicas de Negocio y cartera de actividades



En el siguiente cuadro, mostramos algunos ejemplos de UEN de las empresas cuya visión y misión hemos definido en este mismo capítulo.

#### **EJEMPLOS DE UEN DE UNA EMPRESA**

En el ejemplo de “Empresa fabricante de televisores, equipos de sonido, etc.”, podrían ser dos las UEN: “Alta tecnología” y “Gran consumo” con sus productos y servicios relacionados en cada UEN.

En el ejemplo de “Empresa constructora”, podrían ser dos las UEN: “Construcción privada” y “Construcción pública”.

En el ejemplo de “Empresa de maquinaria auxiliar del sector de automoción”, las UEN podrían ser las siguientes: “Elevadores”, “Lubricación” y “Repuestos”.

En el ejemplo de “Empresa distribuidora de agua purificada”, las UEN podrían ser “Consumo doméstico” y “Consumo industrial”.

En el ejemplo de “Empresa petrolera estatal”, las UEN podrían ser: “Petróleo puro” y “Derivados del petróleo”.





## ANÁLISIS DEL ENTORNO



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ¿Cuál es el impacto de los factores externos en nuestra organización?
- ¿Cómo solventa nuestra organización el efecto de los factores del entorno? (beneficios y desventajas)
- ¿Qué seguimiento realiza nuestra empresa de la evolución de dichos factores?
- ¿Cuál es el impacto en nuestra organización de su entorno competitivo?
- ¿Cómo se enfrenta nuestra organización a las barreras de entrada, el poder de negociación de clientes y proveedores, los productos sustitutos y la rivalidad entre sus competidores?
- ¿Cómo establece nuestra organización ventajas competitivas sobre sus rivales?
- ¿Cuáles son sus factores clave de éxito y cómo los fomenta en su sector de actividad?
- ¿Cuál es la posición de la sociedad frente a sus rivales más directos?
- ¿Cuál es la capacidad de nuestra sociedad para segmentar el mercado y acercarse más a las necesidades del consumidor?
- ¿Cómo se comportan los competidores directos de nuestra organización?

## ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- I. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (ANÁLISIS PEST)
- II. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO (ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER)

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. La metodología empleada para revisar el entorno general es

el **Análisis PEST** que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. En el Análisis PEST definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio. El siguiente esquema sintetiza dichos factores:

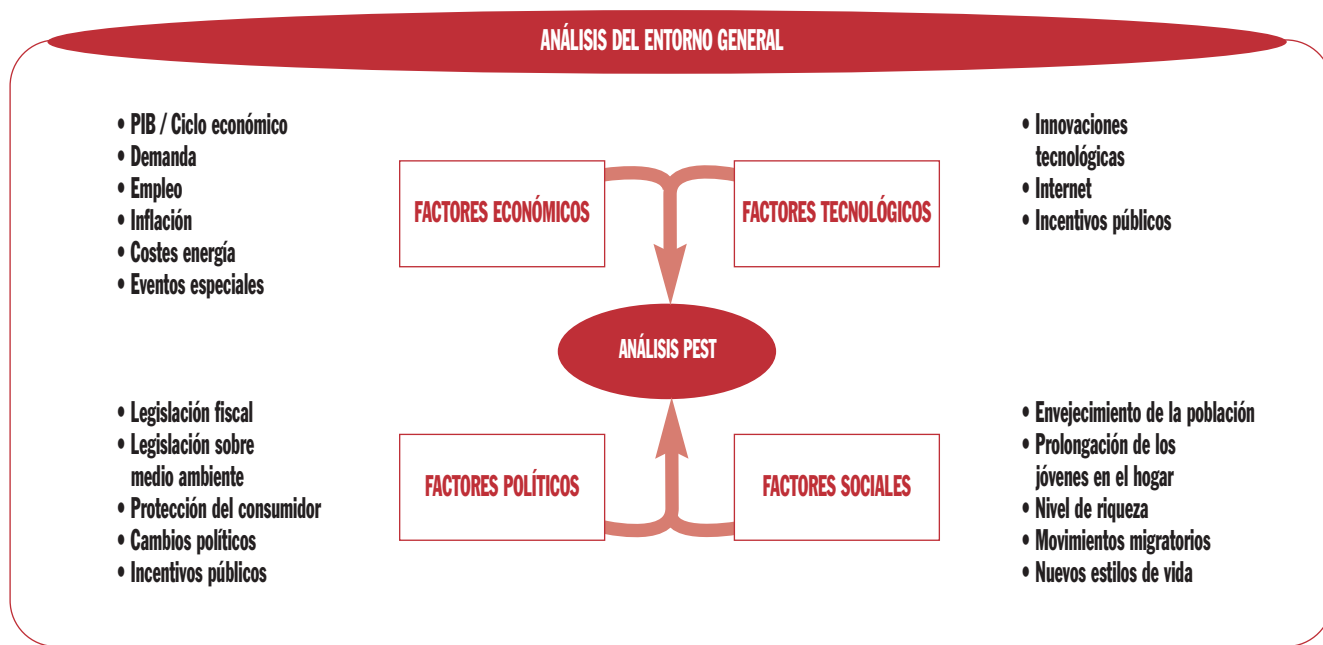


Figura 6: Análisis del entorno general

En el análisis de los factores clave del entorno deberemos responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad mi sociedad?
- ¿Cuáles de entre estos factores relevantes tienen un impacto importante para mi empresa?
- ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un horizonte temporal de 3-5 años?
- ¿Qué oportunidades o desventajas genera para mí la evolución prevista de dichos factores?

### **FACTORES ECONÓMICOS**

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, en su futuro.

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.

En el siguiente cuadro proponemos algunos de estos factores económicos, sería imposible enumerarlos todos porque en función del sector en el que trabaje la sociedad tendrán más relevancia unos u otros:

#### **EJEMPLOS FACTORES ECONÓMICOS**

- La evolución del PIB y del ciclo económico
- La demanda del producto
- El empleo
- La inflación
- Los costes de energía
- Los costes de las materias primas
- La celebración de eventos especiales

### **FACTORES TECNOLÓGICOS**

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

En el siguiente cuadro, proponemos algunos de estos factores tecnológicos:

#### **EJEMPLOS FACTORES TECNOLÓGICOS**

- Innovaciones tecnológicas
- Internet y comercio virtual
- Acciones del Gobierno
- Incentivos públicos

### **FACTORES POLÍTICOS**

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. En el siguiente cuadro, proponemos algunos de estos factores políticos:



### **EJEMPLOS FACTORES POLÍTICOS**

- Cambios políticos previstos
- Cambios en la legislación laboral
- Ayudas e incentivos por parte del Gobierno
- Legislación fiscal y de seguridad social
- Legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos
- Legislación referente a la protección del consumidor
- Incentivos públicos

### **FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS**

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la

edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. En el siguiente cuadro, proponemos algunos de estos factores sociales y demográficos:

### **EJEMPLOS FACTORES SOCIALES/DEMOGRÁFICOS**

- Prolongación de la vida en familia de los jóvenes
- Nivel de riqueza de la sociedad
- Composición étnica de la sociedad
- Nuevo papel de la mujer trabajadora
- Nuevos estilos de vida y tendencias
- Envejecimiento de la población

### SEGUIMIENTO DEL ENTORNO (RESUMEN DE INDICADORES)

Dada la importancia que hemos reflejado que tiene el entorno de la sociedad en la evolución de la misma, sería imprescindible que ésta realizara un seguimiento continuado del mismo. Este seguimiento debe basarse en una serie de informes públicos e indicadores cuya evolución debe vigilarse de

cerca. En función de los factores escogidos, la sociedad deberá escoger las fuentes de información más útiles y la frecuencia del seguimiento de esta información relevante.

La siguiente tabla recoge algunos de los indicadores del entorno que la sociedad debe vigilar:

INDICADORES DEL ENTORNO				
Entorno	Factor a considerar	Indicador	Frecuencia de seguimiento	Fuente
Económico	Evolución del ciclo económico	Evolución del PIB y VAB del sector	Trimestral	Boletín Oficial del Estado Informes sectoriales
	Demanda del producto	Evolución de la demanda de productos	Trimestral	Informes sectoriales Revistas especializadas
	Empleo	Evolución del empleo en el sector	Trimestral	Informes INE Informes anuales Ministerio de Trabajo
	Coste materias primas	Evolución del consumo y el coste de los principales componentes del producto	Mensual	Boletín Oficial del Estado
Políticos	Normativa de calidad, medio ambiente, seguridad, prevención de riesgos laborales, protección del consumidor	Legislación vigente y proyectos de normas	Trimestral	Boletín Oficial del Estado

El Análisis PEST permite estudiar el diferente impacto de los factores externos en unas organizaciones o en otras. Las influencias del entorno no tendrán el mismo impacto en todas las organizaciones, ni siquiera entre aquellas cuya

actividad sea similar o pertenezcan a un mismo sector de actividad.

Este planteamiento se centra en los generadores de globalización en una industria.

## Análisis del Entorno Competitivo (Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter)

**El Modelo de las Cinco Fuerzas**, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la **rentabilidad potencial de un sector** determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

Siguiendo a Gimbert (2003), supongamos que estamos analizando la **rivalidad** entre las empresas de un sector, la lógica nos indica que cuanto mayor sea ésta, más acciones realizarán unas empresas contra las otras (guerras de precios, promociones, etc.) y la rentabilidad bajará. No obstante, si imaginamos un sector muy rentable debido a su baja rivalidad, pero en el cual es **fácil entrar**, en cuestión de poco tiempo otras empresas penetrarán en él y la rentabilidad descenderá alarmantemente.

Sin embargo, si el sector que hemos tomado como ejemplo con una baja rivalidad estuviera protegido contra nuevos ingresos, esto aún no sería suficiente para garantizar que mantu-

viera su alta rentabilidad, debido a la existencia de otras dos fuerzas: una relacionada con los **proveedores** del sector y la otra con sus **clientes**, puesto que ambos tratarían de quedarse con la máxima proporción de esta rentabilidad. El que logran o no su intento de apropiarse del máximo margen de las empresas del sector dependería de su poder de negociación.

Por último, si esto no fuera así y el poder de negociación de clientes y proveedores fuera bajo, nuestro ejemplo imaginario de sector con las cuatro primeras fuerzas totalmente a su favor tendría todavía que pasar un quinto filtro para asegurarse una alta rentabilidad: la amenaza de **productos sustitutivos**.

Ahora ya sabemos la razón por la cual unos sectores son rentables y otros no. En los sectores rentables las cinco fuerzas tienen muy poco peso, mientras que en los poco rentables habrá alguna, o más de una, de estas fuerzas que tendrán un peso muy importante. Como directivo este modelo le ayuda a decidir si su empresa debería permanecer en un sector o salir de él.

Así mismo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1987) nos permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas. Por ejemplo, puede utilizar el conocimiento proporcionado por el modelo de las cinco fuerzas para crear mayores barreras de entrada que desanimen a nuevos rivales a competir en su mercado. O puede desarrollar fuertes relaciones con sus canales de distribución, o puede decidir buscar proveedores que satisfagan la relación calidad/precio necesaria para que su producto o servicio sea de alto rendimiento.

A continuación, presentamos el esquema de las cinco fuerzas de Porter (1987):

## LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

### BARRERAS DE ENTRADA

Posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores

### EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos y, de esta manera, exprimir la rentabilidad de un sector

### RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición

### EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector

### PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidas en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo

Figura 7: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1987) - Fuente: Adaptado de Porter (1987)

### LA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES (BARRERAS DE ENTRADA)

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de

entrada y de la acción combinada de los competidores actuales. Con este análisis lo que se pretende es determinar los condicionantes que afectan a una empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad.

Si las barreras de entrada son altas y/o el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la

amenaza de entrada será baja. Estas circunstancias desalientan a nuevos competidores. Existen seis fuentes principales de barreras de entrada:

- **Economías de escala:** Las economías de escala se refieren a la posible reducción de los costes de producción cuando aumenta la escala de producción, es decir, el número de unidades producidas. El coste de una unidad de producto desciende cuando se incrementa el volumen total de producción posible en un determinado período de tiempo. Esto disuade la entrada, ya que obliga al entrante a introducirse produciendo a gran escala, arriesgándose a una fuerte reacción por parte de las empresas existentes o si no, a introducirse a pequeña escala, aceptando entonces una desventaja en costes. Ambas son opciones indeseables.
- **Diferenciación del producto:** Cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca y de la fidelidad de los clientes, la diferenciación crea una barrera de entrada, al forzar a los entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores.
- **Necesidades de capital:** La necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, especialmente si el capital es requerido para publicidad o investigación y desarrollo (I+D), arriesgada o no recuperable.
- **Costes de cambio de proveedor:** Esta barrera se crea si existen costes adicionales que deben asumir los compradores al cambiar de un proveedor de productos o servicios a otro.
- **Acceso a los canales de distribución:** La necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto puede crear una barrera de entrada.
- **Desventajas en costes independientes de la escala:** Algunos competidores actuales pueden poseer ventajas que son independientes del tamaño o las economías de escala.

Esto puede ocurrir por las siguientes razones:

- La propiedad del producto.
- El acceso favorable a las materias primas.
- El subsidio del Gobierno.
- Las políticas gubernamentales favorables.

En un entorno en el cual pocas, o ninguna, de estas barreras de entrada se encuentran presentes, la amenaza de nuevos entrantes será alta. Por ejemplo, si una nueva empresa puede lanzar su negocio realizando una escasa inversión de capital y puede operar eficientemente a pesar de su pequeña escala de producción, es probable que sea una amenaza probable.

En el siguiente cuadro, presentamos algunas de las barreras de entrada más frecuentes en la mayoría de sectores.

#### EJEMPLOS DE BARRERAS DE ENTRADA

- **Beneficios no atractivos en el sector.** En los sectores en los que los beneficios no son excesivamente atractivos, el riesgo de que nuevos competidores se animen a entrar es menor, por lo tanto, los beneficios esperados en el sector están actuando como barrera de entrada a nuevos competidores.
- **Sector en etapa de madurez.** Cuando el sector en cuestión atraviesa la etapa de madurez, la rentabilidad obtenida en el mismo es muy baja, los competidores tienen la necesidad de desarrollar procesos y gestión muy eficaces, desarrollar nuevas tecnologías, nuevas líneas de negocio, etc., para permanecer en el mercado. Por lo tanto, en dichos sectores, como es el caso del sector de la construcción, existe una barrera a la entrada de nuevos competidores.
- **Economías de escala.** En los sectores en los que existen economías de escala, los nuevos competidores tienen que competir con costes mayores y, por lo tanto, parten de una desventaja que constituye una barrera a su entrada en el sector. Este es el caso de la gran mayoría de sectores industriales tradicionales



donde la dimensión de empresa otorga una ventaja competitiva a los que ya la poseen (sector del mueble, del acero, productos disolventes, etc.).

• **Diferenciación del producto.** En los sectores que trabajan con productos diferenciados, las empresas que ya están introducidas conocen mejor las necesidades del consumidor y el funcionamiento del mercado, por lo tanto, tienen una ventaja que constituye una barrera de entrada para aquellos que desean introducirse en el sector. Este es el caso de productos muy diferenciados, como el sector de electrodomésticos con alta tecnología incorporada.

• **Inversión en capital.** En los sectores en los que las empresas, por su actividad, requieren una fuerte inversión en capital para entrar en el mercado, ésta constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores, ya que la necesidad de capital inicial no es accesible para cualquier inversor.

• **Imagen de marca.** En los sectores en los que los consumidores son fieles a una marca, esta apreciación de la marca constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores que entrarían en el mercado con una marca desconocida. Este es el caso de los sectores de productos deportivos, raquetas, zapatillas, etc., donde la imagen de marca está muy reconocida y otorga una imagen de calidad al producto.

Existen multitud de barreras de entrada en cada sector. Por su especificidad, las barreras de entrada pueden ser muy distintas a las de otro sector. Los sectores en los que se dan casi todas las barreras de entrada son aquellos que disfrutan de una menor competencia (mercados dominados, por ejemplo, por dos empresas a nivel mundial).

## EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servi-

cios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector. Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- El grupo de **clientes** se encuentra **concentrado** o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor. Si un alto porcentaje de las ventas del proveedor se adquirido por un único comprador, la importancia del negocio del comprador para el proveedor se incrementa. Los compradores de grandes volúmenes tienen incluso mayor poder en los sectores con altos costes fijos.
- Los **productos** que compra el cliente son **estándares** o indiferenciados. La falta de incertidumbre de encontrar un proveedor alternativo permite a los compradores crear una presión hacia los competidores que tienen que enfrentarse los unos a los otros para acaparar una mayor cuota de mercado. Los compradores tienen incluso mayor poder en el caso de sectores que ofrecen productos genéricos.
- Los compradores tienen pocos **costes de cambio**. Los costes de cambio atan al comprador a un vendedor particular. En cambio, el poder del comprador se eleva si el vendedor se enfrenta a altos costes de cambio.
- Los compradores obtienen pocos **beneficios**. Unos beneficios reducidos crean presión para intentar rebajar los costes de compra. Por otro lado, los compradores que obtienen altos beneficios son generalmente menos sensibles al precio.
- Los compradores plantean una verdadera **amenaza**.

Ocurre cuando existe una tendencia en el sector a la integración hacia atrás.

- **Calidad del producto del comprador.** Cuando la calidad del producto que ofrece el cliente está directamente relacionada con la calidad de sus proveedores, las presiones en el precio del producto suelen ser menores porque el cliente valora más la calidad.

En el siguiente cuadro presentamos algunos ejemplos de ocasiones en las que los clientes ejercen una gran presión sobre los vendedores.

#### EJEMPLOS DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

- **Concentración de las ventas.** En los sectores en los que las ventas están muy concentradas (dos clientes, por ejemplo, pueden representar el 90% de las ventas.), el poder del cliente será muy grande por la importancia que tiene el volumen de negocio de su factura para el vendedor. Este es el caso del sector de productos alimenticios, cuando las empresas productoras venden a clientes “gigantes” tipo El Corte Inglés, Mercadona, Carrefour, etc.
- **Productos no diferenciados.** En los sectores en los que el producto es *commodity* (estándar), los clientes ejercen una mayor presión en posprecios porque el coste para ellos de cambiar de proveedor no es excesivo. Este es el caso de los sectores de accesorios comunes, productos alimentarios generales (sal, azúcar, etc.), etc.
- **Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.** En los sectores en los que existe una amenaza real por parte de los clientes de integración hacia atrás, los clientes ejercen una gran presión sobre el vendedor. Este es el caso de sectores en los que el cliente puede fabricar el producto que compra o realizar determinados servicios por sí mismo. Por ejemplo, en el

sector de transporte, determinados clientes pueden considerar la opción de adquirir una flota de camiones y transportar sus propios productos.

- **Calidad del producto del comprador.** Cuando la calidad del producto final del comprador depende directamente de la calidad del producto del vendedor, el cliente ejercerá una mayor presión porque su reputación es la que está en juego puesto que es él, el que se relaciona con el usuario final. Este es el caso, por ejemplo, de las grandes superficies que adquieren su marca blanca a otros productores, pero ponen su nombre al producto final. Existen multitud de ocasiones propicias para que el cliente ejerza una gran presión sobre el vendedor. En cada sector, por su especificidad, los efectos del poder de los clientes pueden ser muy distintos a las de otro sector. Los sectores en los que se da un gran poder de negociación por parte de los clientes el beneficio del vendedor se ve mermado, puesto que éste tiene que ceder a la presión de sus clientes.

#### EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera expresar la rentabilidad de un sector. Por ello, es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector. Un grupo de proveedores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- **Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos.** Los proveedores, cuando son escasos o están unidos en asociaciones o consorcios, pueden fijar los precios con un mayor poder porque la oferta es limitada y está muy controlada por un determinado grupo de proveedores.
- **Importancia del sector para el proveedor.** Si para los

proveedores, el sector en el que opera nuestra sociedad no es estratégico significa que no tienen excesiva dependencia de las ventas en el mismo y, por lo tanto, su poder de fijación de precios es mayor.

- **Importancia del producto.** Si el producto del proveedor es indispensable en la producción de nuestra sociedad, el poder del proveedor se incrementa, dado que la sociedad no puede producir en su ausencia.

- **Diferenciación del producto.** Si los proveedores compiten en base a la diferenciación del producto, aquellos proveedores que hayan logrado un producto de mayor calidad podrán ejercer más presión en el mercado a la hora de vender sus productos.

- **Amenaza de los proveedores de integración hacia delante.** Si la amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores es importante, éstos podrán ejercer una mayor presión en el mercado porque pueden acaparar cuota de mercado en detrimento de la de sus clientes.

En el siguiente cuadro presentamos algunos ejemplos de ocasiones en las que los proveedores ejercen una gran presión sobre los compradores.

#### EJEMPLOS DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- **Grupo de proveedores concentrados.** *En determinados sectores, el grupo de proveedores es reducido o está muy concentrado. En estos casos, el proveedor ejerce un gran poder sobre el comprador basándose en la necesidad del producto que tiene el comprador. Este es el caso del sector de materiales para la construcción, los proveedores están muy concentrados y dominan los precios, la distribución, etc.*

- **Importancia del producto.** Cuando el producto que ofrece el proveedor es indispensable para el productor, la presión que ejer-

ce el proveedor en los precios de venta es mucho mayor. Es el caso del sector de contenedores; para algunos fabricantes el contenedor del producto es indispensable para poder distribuirlo.

- **Amenaza de los proveedores de integración hacia delante.** En los sectores en los que para el proveedor no resulta excesivamente difícil producir/ofrecer el mismo producto/servicio que su cliente, la presión ejercida será mayor, puesto que existe la seria amenaza de poder convertirse en un competidor.

Existen multitud de ocasiones propicias para que el proveedor ejerza una gran presión sobre el comprador. En cada sector, por su especificidad, los efectos del poder de los proveedores pueden ser muy distintos a las de otro sector. En los sectores en los que se da un gran poder de negociación por parte de los proveedores, el beneficio del productor se ve mermado, puesto que éste tiene que ceder a la presión de sus proveedores.

#### PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos.

Los productos y servicios sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

Identificar productos sustitutivos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Para ello, es necesario estar atento a

las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer.

En el siguiente cuadro presentamos algunos ejemplos de productos sustitutivos en determinados sectores.

#### EJEMPLOS DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

- **Productos de características similares.** En los sectores en los que el producto ofrecido tiene sustitutivos directos a un menor coste, los beneficios del sector se ven mermados por reducciones en las ventas. Este es el caso, por ejemplo, del sector del mueble tradicional; hoy en día existen empresas tipo IKEA que ofrecen un mueble moderno, de peor calidad, pero de muy bajo coste, es un nuevo concepto de mueble poco duradero que sustituye al mueble tradicional de toda la vida que tenía una media de duración de 10-15 años. También es el caso de los coches de motor eléctrico que podrían sustituir a los coches tradicionales de gasolina.
- **Competencia de nuevos países.** La nueva oferta de productos de países del este o asiáticos constituye una amenaza real para los productos tradicionales de occidente porque se producen a un menor coste que los tradicionales. Los países emergentes están poniéndose al día y su oferta supone una gran amenaza para los sectores tradicionales del continente.  
En algunos sectores están surgiendo productos sustitutivos a un menor coste de adquisición que suponen una verdadera amenaza para los productos tradicionales.

#### RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los con-

sumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

La intensidad de la rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la salud de la que goza un sector y claramente lo hace atractivo o no según el caso, es por ello por lo que hay que intentar descubrir los entresijos de la competencia que exista en el sector.

La rivalidad entre los competidores es mayor cuando se dan las siguientes condiciones:

- Existe un **gran número de competidores** de tamaño **similar** en el mercado. Cuando se trata de un sector donde hay muchas empresas, en este entorno la inestabilidad surge de la batalla entre empresas que poseen recursos para mantener la lucha. Las empresas que compiten en el mercado utilizan hoy fundamentalmente el precio, la calidad del servicio y la imagen para incrementar su cuota de mercado.
- Los competidores ofrecen un **producto similar** poco diferenciado. Cuando los compradores no aprecian la diferenciación de los productos del mercado, la competencia se hará en base a precio y, por lo tanto, será mayor.
- La **competencia** en el sector es **desleal** y existen grandes presiones que ejercen los competidores para ganar cuota de mercado.
- Las **barreras de salida** existentes condicionan a la permanencia en el sector de empresas que no obtienen la rentabilidad esperada.
- Se trata de un sector que atraviesa en el ciclo económico del producto la **etapa de madurez** caracterizada por un exceso de capacidad productiva en el mercado, lo que conduce a fuertes guerras de precios entre los competidores.

En el siguiente cuadro presentamos algunos ejemplos de rivalidad de los competidores en determinados sectores.

### EJEMPLOS DE RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

- **Crecimiento sectorial lento.** En los sectores maduros, las guerras de las empresas por captar cuota de mercado son más frecuentes. El mercado no ofrece una demanda nueva y los competidores deben luchar entre ellos, puesto que incrementar su cuota de mercado supone reducir directamente la cuota del competidor. Este es el caso de los sectores industriales tradicionales como el del automóvil, las diferentes firmas se esfuerzan por sacar modelos mejores o más atractivos para acaparar cuotas adicionales de mercado.
- **Capacidad productiva del sector excedentaria.** En los sectores en los que existe un exceso de oferta del producto, la rivalidad entre los competidores será mayor, debido al deseo de todos por colocar sus productos en el mercado. Este es el caso del sector de la vivienda de segunda mano, inmobiliarias y agentes libres se esfuerzan en colocar sus productos antes de que sus competidores lo hagan.
- **Barreras de salida.** En los sectores en los que existen importantes barreras de salida, los competidores menos productivos se ven obligados a permanecer en el mercado y, por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es mayor. En algunos sectores la rivalidad entre los competidores es muy importante, lo que provoca guerras de precio, práctica de competencia desleal, etc. Los beneficios de estos sectores se ven mermados por las grandes luchas existentes por acaparar cuota de mercado.

Uno de los análisis que podemos realizar para medir el grado de rivalidad de los competidores es el **Análisis de Grupos Estratégicos**.

En un determinado sector, pueden existir muchas empresas con diferentes intereses y que compiten sobre bases distintas. Nuestro objetivo es diseccionar al máximo el sector para poder

distinguir el comportamiento estratégico de cada una de las empresas que lo componen, con la finalidad de poder agrupar a las compañías que tengan una conducta parecida.

Un **grupo estratégico** consiste en aquellas empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado.

El análisis de grupos estratégicos pretende identificar las organizaciones que tienen características estratégicas análogas, que siguen estrategias parecidas o compiten sobre bases similares. El propósito es definir qué características resultan más distintivas en un grupo de organizaciones.

Las utilidades de los grupos estratégicos como herramienta analítica son las siguientes:

1. Las agrupaciones estratégicas ayudan a una empresa a identificar las **barreras de entrada** que protegen a un grupo del ataque de otros grupos. Las barreras de movilidad son factores que impiden a las empresas cambiar de una posición estratégica a otra.
2. Las agrupaciones estratégicas ayudan a una empresa a identificar grupos cuya **posición competitiva** puede ser **marginal** o imprecisa. De modo que puede anticiparse que estos competidores son firmes candidatos a abandonar el sector, o intentar entrar en otro grupo.
3. Las agrupaciones estratégicas ayudan a dibujar en un mapa el **rumbo de las estrategias** de las empresas. La representación apunta, partiendo de cada grupo estratégico, la dirección en la cual el grupo parece estar moviéndose. Si todos los grupos estratégicos se mueven en una dirección similar, esto podría indicar un alto grado de volatilidad y de intensidad en la competencia.
4. Los grupos estratégicos son útiles para pensar en las implicaciones de cada **tendencia del sector** en cada grupo estratégico.

Las empresas del mismo grupo estratégico tienen varias similitudes:

- Pueden poseer líneas de **productos comparables**.
- Pueden estar **integradas verticalmente** en el mismo grado.
- Pueden ofrecer **servicios** y ayuda técnica **similares** a los compradores.
- Pueden atraer a tipos **similares** de **compradores** con los mismos atributos de productos.
- Pueden hacer énfasis en los mismos **canales de distribución**.
- Pueden depender de **tecnología** idéntica.
- Pueden vender en el mismo intervalo de **precios/calidad**.

El objetivo de este parte del análisis estratégico es aplicar el análisis de grupos estratégicos a nuestra sociedad, con el fin de determinar el posicionamiento competitivo de la misma.

Para realizar el análisis de grupos estratégicos, hemos utilizado como herramienta analítica la matriz de grupos estratégicos. Se trata de una herramienta que permite valorar comparativamente la posición de los distintos competidores en base a los factores clave de éxito.

El estudio de la matriz de grupos estratégicos permitirá el conocimiento de los siguientes aspectos:

- Quiénes son los **competidores** directos de la empresa.
- Por qué relación de factores clave de éxito se decanta el mercado. Detección de "**huecos estratégicos**" existentes.
- Otras opciones de **posicionamiento** existentes.
- Porcentaje del **mercado** en los distintos cuadrantes establecidos.

En la fase de elaboración de la matriz de grupos estratégicos, deberemos definir los ejes del **mapa de grupos estratégicos**:

- Eje X: calidad de producto y servicio.
- Eje Y: competitividad en precio.

El **grado de competitividad en precios** para cada uno de los competidores debe ser evaluado en función de los aspectos que rigen la competencia en precios en el sector:

#### FACTORES QUE RIGEN LA COMPETENCIA

- Volumen de negocio
- Estructura de costes
- La existencia de economías de escala que pudieran hacer más competitiva a la empresa
- Gestión de los procesos
- Gestión de las compras
- La existencia de integraciones verticales
- Cumplimiento de plazos
- Política de calidad/precio
- Agresividad en la política de precios.

En referencia a la **calidad del producto y servicio** que configuraría la otra dimensión de la matriz, la sociedad debe interrogarse acerca de los siguientes aspectos:

#### FACTORES QUE MIDEN LA CALIDAD

- Gama de productos/servicios
- Número de marcas
- Imagen de marca
- Esfuerzo de marketing
- Canales de distribución
- Normativas de calidad
- Calidad de los productos
- Servicio posventa
- Cumplimiento en los plazos de entrega
- Reclamaciones del cliente
- Relación sociedad con sus clientes
- Preocupación por conocer y satisfacer al cliente
- Diferenciación del servicio

En el caso en el que la sociedad tenga unidades estratégicas de negocio muy dispares entre sí o en las cuales compita con em-

presas muy diferentes, deberemos realizar un análisis de grupos estratégicos para cada una de las UEN.

Debe conseguir diseñar una matriz de grupos estratégicos que le permita evaluar la posición competitiva de la sociedad en el sector:

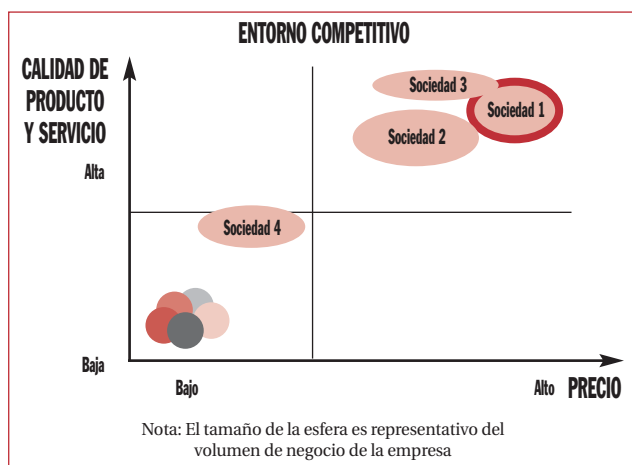


Figura 8: Matriz de Grupos Estratégicos

### CUESTIONES CLAVE DERIVADAS DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER (1987)

Siguiendo a Johnson y Scholes (1984), diremos que el análisis de las cinco fuerzas es muy útil para comprender los factores que intervienen en el entorno industrial de su organización. El análisis de dichos factores le permitirá centrar el análisis estratégico.

¿En qué puntos debe centrar dicho análisis? ¿Cuáles son las cuestiones clave que le permitirán desarrollar el Plan Estratégico? Plantearse los siguientes interrogantes le ayudará a enfocar el análisis:

- ¿Qué **fuerzas** del entorno competitivo son **clave**? Estas fuerzas pueden variar en función del tipo de industria. Para las empresas del sector de la construcción, el poder de los proveedores es determinante. Sin embargo, para las empresas de telefonía móvil la rivalidad entre los competidores es crucial.
- ¿Existen **fuerzas subyacentes** a las fuerzas competitivas? Por ejemplo, la fortaleza competitiva de IKEA (empresa innovadora del sector del mueble) es una amenaza continua para el sector del mueble tradicional.
- ¿Es probable que cambien estas fuerzas? ¿En qué sentido podrían cambiar? En ocasiones, algunos **cambios** legislativos pueden cambiar considerablemente el futuro de un sector. Un caso muy claro es el del sector farmacéutico, en España la apertura de farmacias está fuertemente restringida y si la ley permitiera abrir libremente farmacias o vender medicamentos con recetas en grandes superficies, el sector experimentaría grandes cambios.
- ¿Cómo se comportan los **competidores** frente a estas fuerzas competitivas? ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles en relación a las fuerzas que actúan?
- ¿Qué pueden hacer los directivos para **influir en las fuerzas competitivas** que afectan a su negocio? ¿Se pueden crear barreras de entrada, aumentar el poder sobre los proveedores o sobre los clientes, o encontrar la forma de reducir la rivalidad entre los competidores?
- ¿Algunas industrias son más atractivas que otras? Se puede afirmar que algunas **industrias son intrínsecamente más rentables** que otras porque, por ejemplo, la entrada es más difícil, o los compradores y proveedores tienen menos poder. La estrategia empresarial puede utilizarse en el análisis de la industria para identificar qué industrias son más o menos atractivas.



## ANÁLISIS INTERNO (CAPACIDADES ESTRATÉGICAS)

---



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ¿Cuál es la capacidad estratégica de nuestra organización para actuar de forma que alcance el éxito?
- ¿Cuáles son los recursos y las capacidades de las que dispone la organización para establecer ventajas competitivas sostenibles?
- ¿Cuál es la categoría de actividades en mi empresa y qué valor aporta cada una de ellas al producto/servicio final?
- ¿Cuáles de estas actividades son estratégicas, clave o mejorables?

## ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- I. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.



En el capítulo anterior, hemos destacado la importancia de analizar y comprender el entorno externo en el que se desenvuelve una organización. Este entorno genera tanto oportunidades como amenazas para el desarrollo estratégico. Pero el éxito de una estrategia también depende de que la organización tenga la **capacidad estratégica** para actuar con la calidad necesaria para alcanzar el éxito. La capacidad estratégica de una organización depende de tres factores principales:

- Los **recursos** disponibles, tanto internos como externos, que sirven para aplicar su estrategia.
- La **competencia** con que se realizan las actividades en la organización. Normalmente, aquí está la clave de

por qué la empresa obtiene buenos o malos resultados, más que en los recursos *per se*. El **análisis de la cadena de valor** puede ser útil para entender y describir estas actividades.

Aunque toda organización tiene que alcanzar un umbral de competencias en todas las actividades que emprende, sólo algunas de estas actividades constituyen una **competencia nuclear**. Estas son las que determinan la capacidad de la organización de superar a la competencia (o dar más por el mismo dinero). También pueden constituir la base para crear nuevas oportunidades.

- Y el **equilibrio** entre recursos, actividades y unidades organizativas dentro de la empresa.

## Análisis de la Cadena de Valor

### METODOLOGÍA

La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará. Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por los ingresos totales, que reflejan el precio de los pedidos de productos de la empresa y de la cantidad que vende. Una empresa es

rentable mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su propio producto o servicio.

Porter (1987) definió dos categorías diferentes de actividades. En primer lugar, las **actividades primarias** –logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios– contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa. En segundo lugar, las actividades de apoyo –compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa– añaden valor por sí solas o añaden valor a través de importantes relaciones tanto con actividades primarias como con otras de apoyo.

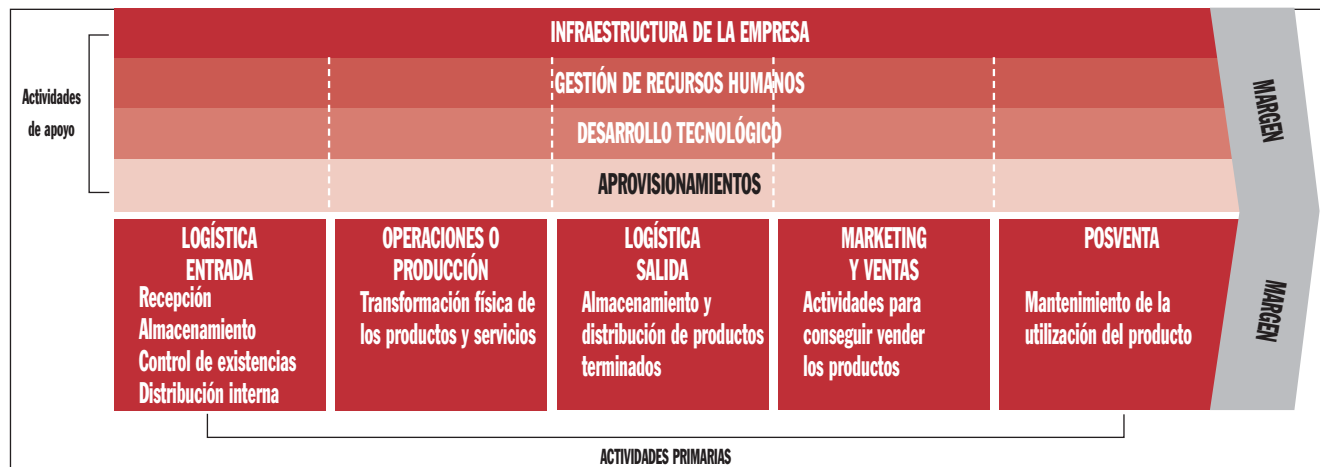


Figura 9: La cadena de valor - Fuente: Michael Porter (1987)

## ACTIVIDADES PRIMARIAS

Siguiendo a Dess y Lumpkin (1984), entre las actividades primarias de una empresa destacamos las siguientes (aunque en función de la estructura de su organización algunas pueden ser no aplicables a su empresa):

- **Logística interna.** La actividad primaria de logística interna se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto. Incluye la recogida del material, el almacenaje, el control de existencias, la programación del transporte y las devoluciones a proveedores. En esta actividad es primordial alcanzar la máxima eficiencia, puesto que es donde nacen los principales retrasos de la producción.
- **Producción.** La producción incluye todas las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final, incluyendo las operaciones de meca-

nizado, embalaje, ensamblaje, pruebas, pintura y preparación de instalaciones.

Fabricar respetando el medio ambiente es uno de los medios que puede utilizar la empresa para conseguir una ventaja competitiva. Numerosas empresas han conseguido reducir los costes asociados con el depósito de sustancias peligrosas o contaminantes y de otros desechos de sus operaciones de fabricación. Sus esfuerzos medioambientales, además de incrementar sus beneficios, les han otorgado premios y reconocimientos por sus esfuerzos de reciclaje que elevan su reputación corporativa.

- **Logística externa.** Las actividades de logística externa se asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores. Incluyen los productos terminados, el almacenaje, la recogida del material, el reparto a través de operaciones de transporte, el proceso de pedidos y la programación.



Los sistemas de intercambio electrónico de datos están siendo utilizados para coordinar la logística externa. Mediante estos sistemas, los clientes informan electrónicamente a la empresa de los productos que necesitan y del nivel de los inventarios de sus centros de distribución. De este modo, la empresa puede pronosticar la demanda futura y determina qué productos requieren reaprovisionamiento (basándose en los límites de inventarios previamente establecidos con cada cliente).

Estos programas aportan beneficios a ambas partes por disponer de actividades ejemplares en la cadena de valor. Tanto el proveedor como sus clientes salen ganando. Las grandes empresas distribuidoras, cadenas de supermercados, etc., han obtenido cuantiosos beneficios con la implantación de dichos programas.

- **Marketing y ventas.** Las actividades de marketing y ventas se encuentran asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales, así como con los incentivos utilizados para hacerles comprar. Incluyen las actividades de publicidad, promoción, fuerzas de ventas, referencias, selección de la cadena, relaciones con la cadena y fijación de precios. En ocasiones, tener un buen producto no es suficiente, es necesario conven-

cer al entorno de la empresa (clientes, distribuidores, representantes, etc.) del interés de trabajar con determinados productos y de comercializarlos de forma consistente con la estrategia de dicho producto.

El marketing es a menudo un elemento clave en la ventaja competitiva, sin embargo esta actividad no debe conducir a técnicas excesivamente agresivas que pueden provocar acciones inmorales o ilegales.

- **Servicios.** Esta actividad primaria incluye todas las actividades asociadas para elevar o mantener el valor del producto, como por ejemplo la instalación, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto. En la mayoría de los casos, un buen servicio al cliente resulta crítico para añadir valor. La atención personalizada del cliente provoca una mayor fidelización del mismo y como consecuencia un incremento de las ventas. El siguiente esquema resume las actividades primarias de una empresa y sus principales características. No obstante, le recordamos que cada organización en función de su estructura tendrá unas actividades primarias u otras. Por lo tanto es necesario que aplique el análisis de la cadena de valor a su organización, con el fin de determinar cuáles son las actividades primarias de la misma.



Figura 10: Actividades primarias de la cadena de valor - Fuente: Michael Porter (1987)

### ACTIVIDADES DE APOYO

Como en el caso de las actividades primarias, pasamos a describir algunas de las actividades secundarias principales de una empresa. No obstante, en función de la estructura de su organización deberá determinar cuáles de las actividades secundarias expuestas son aplicables a su empresa.

Las actividades de apoyo en la cadena de valor intervienen en la competitividad dentro de cualquier industria y pueden estar divididas en cuatro categorías genéricas, como muestra el esquema que presentamos al final de este apartado.

• **Aprovisionamientos.** Aprovisionamiento se refiere a la función de comprar el material utilizado en la cadena de valor de la empresa. Los materiales comprados incluyen las materias primas, los suministros y otros elementos consumibles, así como los activos como la maquinaria, los equipos de laboratorio, los equipos de oficina y los edificios.

Las mejoras en los procesos de compra aplicadas en determinadas empresas han logrado maximizar su eficiencia, reducir coste y, en definitiva, incrementar sus beneficios.

- **Desarrollo tecnológico.** Siguiendo a M. Bensaou y M. Earl (1998), podemos afirmar que toda actividad de valor encierra en sí misma tecnología. El conjunto de tecnologías empleadas en la mayoría de empresas es muy amplio, yendo desde tecnologías utilizadas para preparar documentos y transportar bienes hasta las tecnologías incorporadas en procesos y equipos, o en el propio producto. El desarrollo tecnológico relacionado con el producto y sus características respalda toda la cadena de valor, mientras que otros desarrollos tecnológicos se encuentran asociados con algunas actividades primarias y de apoyo concretas.
- **Gestión de recursos humanos.** La gestión de recursos humanos consiste en actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal. Apo-

ya tanto las actividades primarias como las de apoyo (contratando al personal adecuado) y la cadena de valor en su globalidad (negociando con los sindicatos, fundaciones, asociaciones de productores, etc.).

- **Gestión general (infraestructura de la empresa).** La infraestructura de la empresa consiste en un número de actividades que incluyen la dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, la legislación, los asuntos gubernamentales, la gestión de calidad y los sistemas de información. La infraestructura (a diferencia de las otras actividades de apoyo) generalmente respalda a todas las actividades de la cadena de valor y no a actividades individuales. Aunque la infraestructura de la empresa sea considerada en ocasiones como una actividad poco concreta, puede ser una poderosa fuente de ventaja competitiva.

## ANÁLISIS INTERNO

### ACTIVIDADES DE APOYO

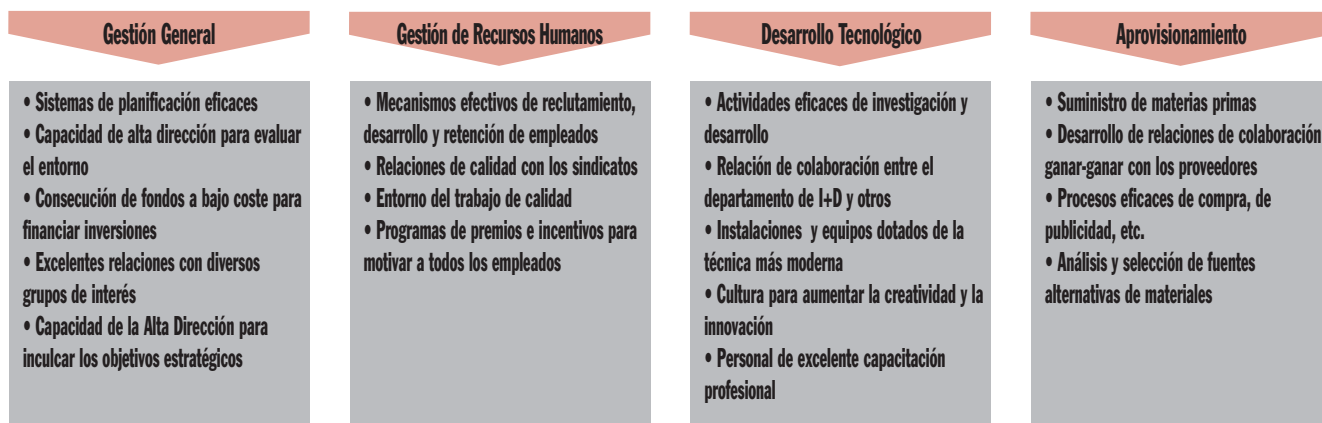


Figura 11: Actividades de apoyo de la cadena de valor- Fuente: Michael Porter (1987)

## CONCLUSIONES

Cada sector tiene unas características peculiares que lo diferencian de otros sectores productivos. Por eso deberemos diseñar nuestra propia cadena de valor a partir del modelo de Porter (1987).

Según la empresa para la que analicemos la cadena de valor, tendrán más importancia unos procesos u otros. Lo más importante es determinar cuáles son las actividades primarias y las actividades de apoyo, y de entre ellas seleccionar aquellas que cumplan los siguientes requisitos:

1. Sean **estratégicas** para la sociedad, es decir, aquellas que supongan una ventaja competitiva para la sociedad.
2. Sean **clave** para la sociedad porque sin ellas no existiría el negocio. Que sean imprescindibles no quiere decir que sean estratégicas, se diferencian de las primeras en que no confieren una ventaja competitiva a la sociedad y una diferenciación con respecto al resto de sus competidores.
3. Sean **mejorables**, la sociedad debe conocer los puntos débiles de la cadena de valor para hacer una mayor incidencia en su mejora.

En el cuadro siguiente, presentamos el ejemplo de la cadena de valor de una empresa, con el fin de que resulte más fácil identificar los conceptos teóricos de actividades estratégicas, actividades clave y actividades mejorables.

### EJEMPLO DE LA CADENA DE VALOR

Autovalia, S.A. es una empresa de productos accesorios de la industria del automóvil, en su cadena de valor se detallan las siguientes actividades:

• **Actividades estratégicas.** Suponen una ventaja competitiva para la sociedad las siguientes actividades:

- Gerencia
- Aprovisionamientos
- Logística externa y repuestos
- Servicio Posventa

• **Actividades clave.** Sin las siguientes actividades, no existiría el negocio de la sociedad:

- Logística interna
- Comercial y marketing
- Producción

• **Actividades de apoyo.** Sirven para mejorar el proceso productivo de la sociedad las siguientes actividades:

- Calidad
- Administración y finanzas

• **Actividades a mejorar.** En las siguientes actividades la sociedad debe hacer un esfuerzo por mejorar, dada su importancia en la estrategia de la empresa:

- Recursos humanos
- I+D



## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ¿A qué fortalezas y debilidades inherentes a su negocio debe hacer frente su empresa?
- ¿A qué oportunidades y amenazas consecuencia del entorno en el que desarrolla su actividad debe hacer frente su empresa?
- ¿Qué estrategias debe adoptar su empresa para transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades?

## ÍNDICE DEL CAPÍTULO

I. ANÁLISIS DAFO

II. ANÁLISIS CAME



La última gran faceta del análisis estratégico consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Sólo en esta etapa es posible determinar claramente cuáles son

las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras.

## Análisis DAFO

### METODOLOGÍA

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio entre otras.

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

- La perspectiva **interna**: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- La perspectiva **externa**: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al

máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno (general y competitivo)”.
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

A modo de ejemplo, vamos a realizar un análisis DAFO de una sociedad tipo:

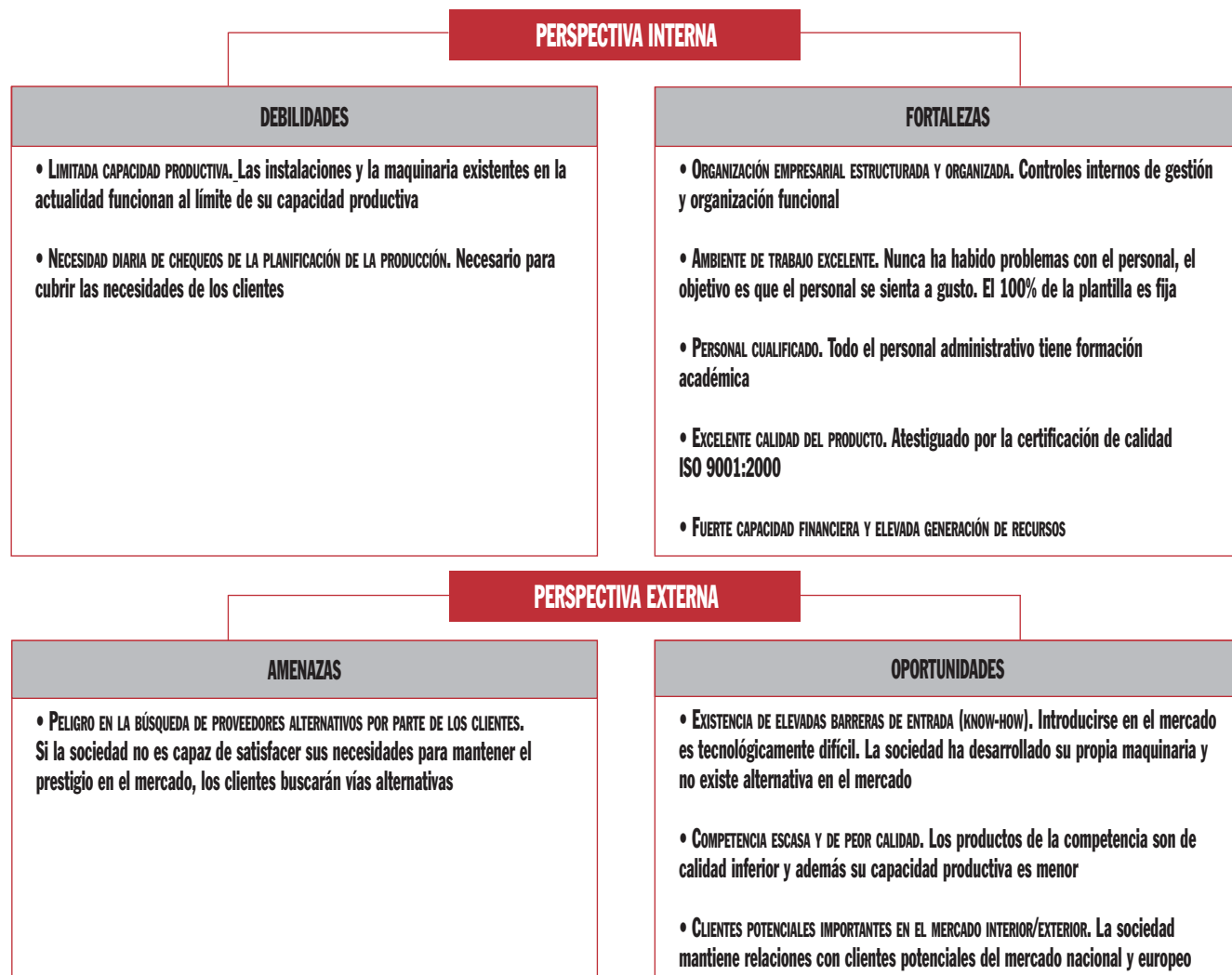


Figura 12: Ejemplo análisis DAFO



### LIMITACIONES DEL ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico probada y real. Se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Pero el análisis DAFO tiene sus limitaciones. Es un primer paso en el inicio de una discusión estratégica, el DAFO aporta la materia prima necesaria para iniciar un análisis estratégico más profundo.

No se debe hacer del análisis DAFO un fin en sí mismo, alcanzando temporalmente conocimientos sobre importantes cuestiones, pero fracasando a la hora de conducir a la clase de acciones necesarias para realizar el cambio estratégico.

Siguiendo a Dess y Lumpkin (2003), las limitaciones del análisis DAFO son principalmente:

- **Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja.** Las fortalezas y capacidades de una empresa, da igual si son únicas o importantes, pueden no ser capaces de conseguir una ventaja competitiva en un mercado.

Si una empresa basa su estrategia en una capacidad que no puede crear por sí misma o en una ventaja competitiva que no puede sustentar, el uso de recursos supone prácticamente un derroche.

- **El enfoque del DAFO en el entorno es demasiado estrecho.** Las estrategias que se sustentan en las definiciones

tradicionales de su entorno sectorial y competitivo a menudo tienen miras demasiado estrechas sobre los clientes, las tecnologías y los competidores actuales. Por eso no consiguen percibir importantes cambios en la periferia de su entorno que pueden provocar la necesidad de redefinir las fronteras de su sector y de identificar una nueva serie completa de relaciones competitivas.

- **El DAFO aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante.** Una debilidad clave del DAFO es que se trata de un análisis estático. Centra demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo. Como las circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan las dinámicas del entorno competitivo.

- **El DAFO sobredimensiona una única faceta de la estrategia.** A veces las empresas se preocupan de una única fortaleza o característica clave del producto que están ofreciendo e ignoran otros factores necesarios para el éxito competitivo.

El análisis DAFO tiene mucho que ofrecer, pero sólo como punto de partida. Él solo raramente ayudará a una empresa a desarrollar ventajas competitivas que puedan ser sostenibles a lo largo del tiempo.

## Análisis CAME

Conocer los principales puntos fuertes y débiles de la sociedad, dentro del entorno general, mediante la matriz DAFO, permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el que se propone el tipo de estrategias dependiendo de estos pun-

tos fuertes o débiles del diagnóstico. Por lo tanto, el análisis CAME pretende **CORREGIR** nuestras debilidades, **AFRONTAR** nuestras amenazas, **MANTENER** nuestras fortalezas y **EXPLOTAR** nuestras oportunidades.

Las **oportunidades y amenazas** (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

#### EJEMPLOS DE OPORTUNIDADES/AMENAZAS

- Aspectos legislativos (regulaciones, necesidad de homologaciones)
- Aspectos socioculturales (hábitos de vida, modas)
- Aspectos demográficos (evolución de la pirámide de población, aspectos migratorios)
- Aspectos económicos (renta disponible, etc.)
- Aspectos políticos (liberalización del comercio, barreras arancelarias u otro tipo de proteccionismo nacional)
- Aspectos tecnológicos (avances técnicos)
- Posibles ventajas de situación, locales (especialización local o acceso a materias primas, proximidad al mercado u otra ventaja en costes)

Por contra, las **fortalezas y debilidades** (análisis interno) son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

#### EJEMPLOS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

- Conocimiento del negocio, de clientes, de proveedores, etc.
- Conocimiento de algún aspecto técnico
- Capacidad comercial
- Capacidades generales de gestión
- Capacidad financiera

Esta reflexión debe ayudar a enfocar la estrategia del negocio (especialmente la reflexión sobre la necesaria combinación oportunidad-fortaleza, o pueden establecerse estrategias que tiendan a corregir las debilidades o defenderse de las amenazas).

DAFO/CAME	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS O/F</b> Se usan las fuerzas del listado F para aprovechar las oportunidades (O)	<b>ESTRATEGIAS O/D</b> Se superan las debilidades (D), aprovechando las oportunidades (O)
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS A/F</b> Se evitan las amenazas (A) con las fuerzas (F)	<b>ESTRATEGIAS A/D</b> Se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A)

Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino sólo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas. Las oportunidades y amenazas (“análisis externo”) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes cuadros:

DAFO/CAME	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	Propiedad de patente Personal motivado Bajo nivel de deudas a corto plazo	Competencia del sector muy alta Poco capital Dificultades de distribución
<b>OPORTUNIDADES</b> Crecimiento del sector Abaratamiento de los tipos de interés	<b>ESTRATEGIAS F/O</b> Aumentar la capacitación profesional de los recursos humanos	<b>ESTRATEGIAS D/O</b> Alianzas con competidores en sectores parciales frente a terceros competidores, considerando al posibilidad de reacción de una nueva sociedad
<b>AMENAZAS</b> Crecimiento de la competencia Los envases que utiliza no son totalmente biodegradables	<b>ESTRATEGIAS F/A</b> Desarrollar un departamento de investigación de reciclaje	<b>ESTRATEGIAS D/A</b> Creación de una “joint-venture” con una empresa (ajena al sector) que disponga de una buena estructura de distribución, pero que no le saque todo el rendimiento posible

La sociedad deberá escoger entre las siguientes alternativas de estrategias en base al resultado del análisis DAFO:

- **Estrategias defensivas:** cuando se producen amenazas del entorno, teniendo fortalezas la empresa.
- **Estrategias ofensivas:** cuando existen oportunidades del entorno, junto a puntos fuertes de la empresa.
- **Estrategias de supervivencia:** es el caso contrario al

anterior, en el que tenemos amenazas del entorno junto a debilidades de la empresa.

- **Estrategias de reorientación:** se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.

A continuación, presentamos un ejemplo de análisis CAME consecuencia del análisis DAFO del apartado anterior:

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A+F)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotación de nuevas líneas de negocio y nuevos mercados</li> <li>• Explotación de relaciones con clientes en mercado nacional/internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de gama de producto y servicio</li> <li>• Desarrollo exhaustivo del plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente</li> <li>• Mejora de la gestión de productos y stocks</li> </ul>
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (A+D)	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (O+D)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de sistemas de información adecuados</li> <li>• Búsqueda de recursos adecuados y siempre compartiendo los valores de la compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalización de la gestión de las principales materias primas</li> <li>• Máxima inversión en actividad I+D</li> <li>• Incremento de la capacidad productiva para abarcar nuevos clientes en mercado nacional/internacional</li> </ul>

Figura 13: Ejemplo análisis CAME





## ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS



## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Definición de mi negocio, debo ser capaz de responder al ¿qué?, ¿cómo?, y ¿a quién?
- ¿Qué estrategia persigue mi organización en cada línea de negocio?
- ¿Qué estrategia competitiva adopta mi empresa en cada UEN para proveerse de ventajas competitivas sostenibles?
- ¿Cuáles son las responsabilidades y patrones de decisión en las distintas funciones de la empresa?
- ¿Cómo contribuye cada actividad de la empresa aportando valor añadido al producto/servicio final?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentran los principales productos/servicios de la sociedad? ¿Qué estrategia aplica la empresa a cada línea de negocio en función del ciclo de vida del producto/servicio?

## ÍNDICE DEL CAPÍTULO

- I. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO
- II. ESTRATEGIA DE CARTERA DE NEGOCIO (ESTRATEGIA CORPORATIVA)
- III. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
- IV. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Existen estrategias en los distintos niveles de una organización:

- La **estrategia corporativa** está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales *stakeholders*, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa.  
La definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia.
- La **estrategia competitiva** se refiere a cómo competir

con éxito en un determinado mercado; se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores.

- La **estrategia operativa** se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia corporativa y competitiva.

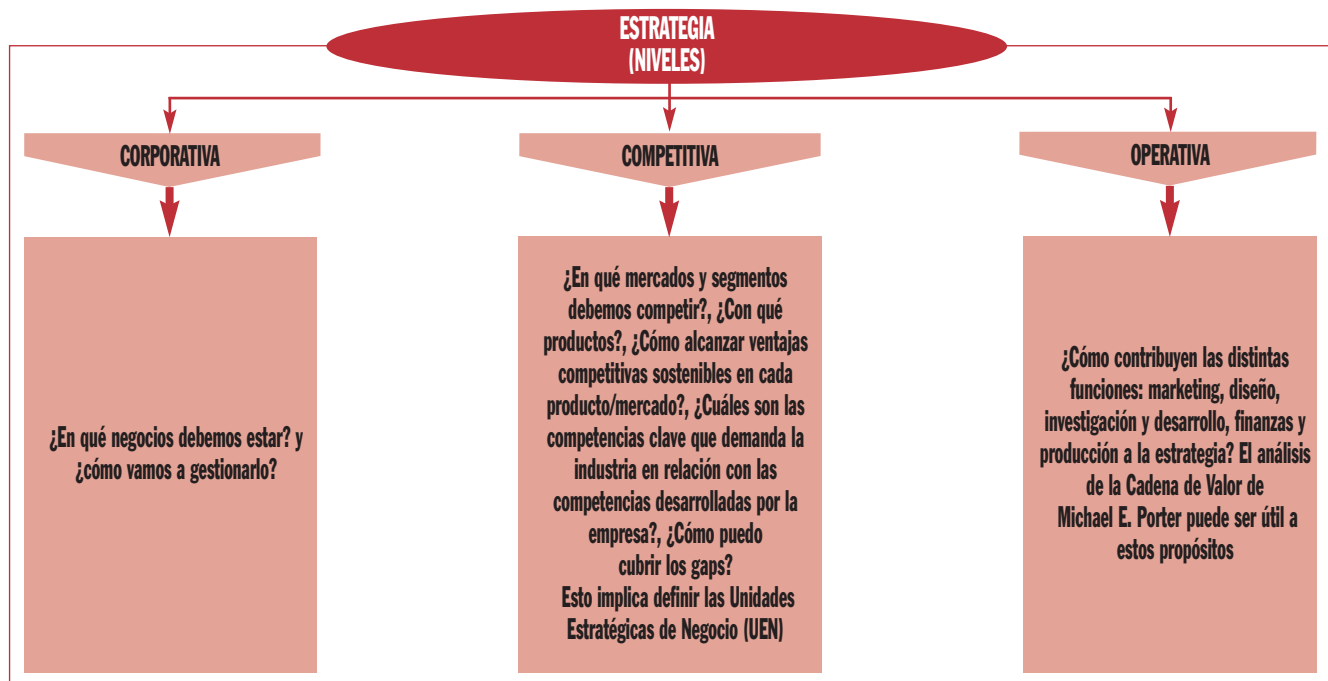


Figura 14: Niveles de estrategia

Siguiendo a José María Sainz de Vicuña (2003) el alcance de las decisiones estratégicas de cualquier empresa pasa por un proceso a realizar en cinco fases:

1. **La definición del negocio**, que significa concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); qué segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios. Todo ello comparado con nuestros competidores.
2. Una vez hecha la definición del negocio, las **estrategias de cartera** deben concretar todas las actividades o unidades de negocio (UEN) que la empresa quiere abordar.

3. A continuación, se deberá definir la **estrategia competitiva** a seguir dentro de cada negocio, siendo las estrategias genéricas identificadas por Michael Porter de tres tipos: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o concentración en un segmento o nicho del mercado.
4. Las **estrategias de crecimiento** definen las pautas de actuación para cuando la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Concretamente definen si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno o mediante desarrollo externo (alianzas, fusiones, absorciones, etc.).
5. Las **estrategias operativas** o funcionales deben establecer los planes de acción de cada una de las áreas o departamentos de la empresa.

## Definición del Negocio

A la hora de definir el negocio, el enfoque de marketing sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios producidos por el producto, que en relación con el producto tangible que comercializamos para satisfacer esa necesidad. Es de esta manera como lo percibe el comprador, tanto si se trata de un consumidor final como de un cliente empresarial.

La definición del negocio se debe sustentar en las tres di-

mensiones siguientes:

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (**qué**).
- Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (**cómo**).
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo de nuestra empresa (**a quién**).

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de definición de negocio de una empresa líder europea en cosmética.

LÍNEA DE ACTIVIDAD	FAMILIAS DE PRODUCTOS	SEGMENTOS DE CLIENTELA	% VENTAS	ÁMBITO GEOGRÁFICO	% VENTAS	CANALES	% VENTAS
Gran consumo	Tratamiento del cabello	Grande superficies	60%	EUROPA	40%	Delegaciones	40%
	Cosmética	Grandes superficies				Central	60%
Peluquería	Profesional	Establecimientos especializados	20%	ESPAÑA	60%	Central	60%
	Tratamiento	Establecimientos especializados					
Perfumería	Perfumes lujo	Distribuidores	12%	ESPAÑA	60%	Central	60%
	Cosmética lujo	Distribuidores					
Farmacia	Tratamientos	Distribuidores	8%	ESPAÑA			

## Estrategias de Cartera de Negocio (Estrategia Corporativa)

Como decíamos en los apartados anteriores, en un Plan Estratégico, las estrategias de cartera deberán incidir en primera instancia sobre la(s) actividad(es) que deberá desarrollar la empresa, es decir, sobre la cartera de negocio de nuestra empresa.

Para la definición de las estrategias de cartera contamos con diversas herramientas de trabajo, que pasamos a analizar a continuación:

- La **matriz de posición competitiva McKinsey-General Electric** constituye una herramienta de gran utilidad para

el diagnóstico de la situación de una empresa. Las variables que manejamos para su construcción son dos:

- El **atractivo del mercado** al que nos dirigimos corresponde al eje de ordenadas, en una escala de alto, medio y bajo.
- La **posición** en la que nos encontramos **frente a nuestros competidores** corresponde al eje de abscisas, en una escala de débil, media y fuerte.

Para valorar el **atractivo del mercado/sector** tendremos en cuenta diversos factores:

### FACTORES QUE MIDEN EL ATRACTIVO DEL MERCADO

- **Factores de mercado:** dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.
- **Factores tecnológicos:** intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materias primas, etc.
- **Factores económicos y financieros:** economías de escala y experiencia, márgenes de contribución, etc.
- **Factores sociales:** tendencias y actitudes sociales, normativa legal, grupos de presión, etc.

La posición competitiva se valora a través de la posición de la sociedad.

La siguiente figura muestra un ejemplo de matriz de posición competitiva McKinsey-General Electric:

### FACTORES QUE MIDEN LA POSICIÓN COMPETITIVA

- **Factores de mercado:** dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.
- La **posición en el mercado:** cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente y rentabilidades obtenidas.
- La **posición económica y tecnológica:** posición relativa en costes, capacidad utilizada y posición tecnológica.
- La **posición de capacidades propias:** experiencia y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna, y diferenciación de los competidores.

### MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA

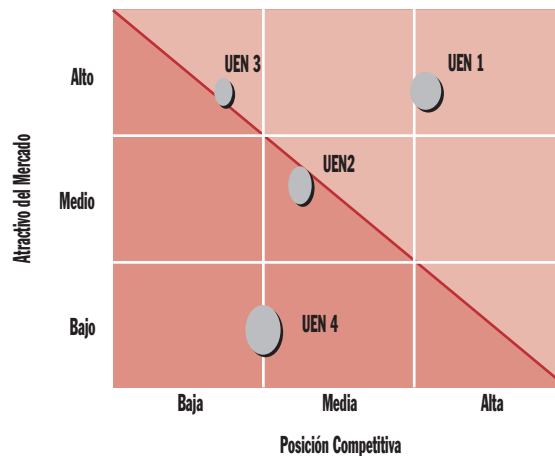


Figura 15: Matriz de posición competitiva - Fuente: McKinsey-General Electric

• **Matriz de crecimiento-participación (Boston Consulting Group)** es una herramienta muy útil para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Esta técnica aporta un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos.

La matriz de crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- **El índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- **La participación relativa en el mercado** que se refiere a la participación en el mercado de la UEN (Unidad Estratégica de Negocio) con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja, y se mide en escala logarítmica.

En la concepción de la matriz de crecimiento-participación

ción introducimos el concepto de UEN que permite resumir tres características:

- \* Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de negocios relacionados entre sí, sobre el que la empresa puede planificar separadamente del resto de la compañía.
- \* Tiene sus propios competidores.
- \* La UEN está a cargo de un gerente responsable de su operativa y de sus resultados económicos y al que la alta dirección de la organización le encarga objetivos de planificación estratégica y recursos apropiados.

La matriz de crecimiento-participación pretende establecer dos aspectos:

- La posición competitiva de la UEN dentro de la industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar en la UEN.

La siguiente imagen representa la matriz de crecimiento-participación; la matriz se divide en cuatro cuadrantes, la idea es que cada UEN ubicada en alguno de los cuadrantes tenga una posición diferente de fondos de flujos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto a qué tratamiento debe darse a su portafolio.

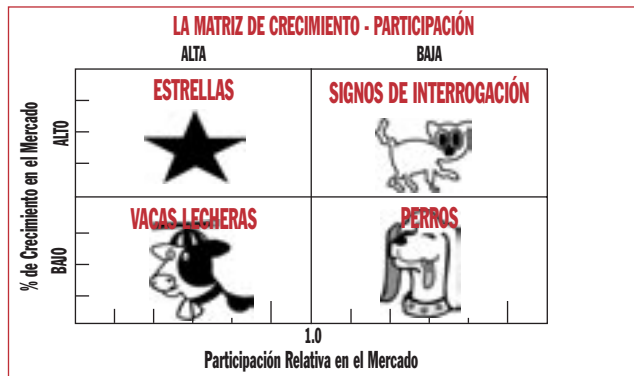


Figura 16: Matriz de crecimiento-participación

Las UEN se caracterizan, según el cuadrante donde queden ubicadas, en estrellas, signos de interrogación, vacas y perros. Sus características son las siguientes:

UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE ESTRELLAS	UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE SIGNOS DE INTERROGACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta participación relativa en el mercado</li> <li>• Mercado de alto crecimiento</li> <li>• Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento</li> <li>• Beneficios significativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja participación en el mercado</li> <li>• Mercados creciendo rápidamente</li> <li>• Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento</li> <li>• Generadoras débiles de crecimiento</li> <li>• La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio</li> </ul>
UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE VACAS	UEN SITUADAS EN EL CUADRANTE PERROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta participación en el mercado</li> <li>• Mercados de crecimiento lento</li> <li>• Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado</li> <li>• Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios</li> <li>• Márgenes de beneficios altos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja participación en el mercado</li> <li>• Mercados de crecimiento lento</li> <li>• Pueden generar pocos beneficios o a veces pérdidas</li> <li>• Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas</li> </ul>

- Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff es la herramienta más conocida para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. La matriz de crecimiento de Ansoff responde al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desem-

bocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación, según los casos. Los recuadros 1, 2 y 3 del gráfico reflejan opciones de expansión, mientras que el recuadro 4 marca la opción de diversificación.

El siguiente esquema representa gráficamente la matriz de crecimiento de Ansoff:

MATRIZ DE DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO (ANSOFF)		
PRODUCTOS \ MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Penetración de mercado 1	Desarrollo de nuevos productos 2
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados 3	Diversificación 4

Figura 17: Matriz de dirección del crecimiento

El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación.

Las características de cada una de las opciones de dirección del crecimiento son las siguientes:

(1) **Estrategia de penetración.** La estrategia de penetración de mercado es la más segura de las estrategias formuladas. Puede ir dirigida a mejorar la atención del cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra

o mediante incentivos en los precios para aumentar los usos), o atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con la marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). De su aplicación obtendremos las siguientes ventajas: la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere y al mercado en el que éste se mueve.

#### EJEMPLO DE ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

La estrategia de penetración tiene un gran éxito en las empresas fabricantes de productos alimenticios. La empresa valenciana Papas Vicente Vidal, S.A. ha seguido esta estrategia y como resultado de la misma ha conseguido incrementar de manera espectacular su cartera de clientes y sus ventas en los últimos 20 años.

Su estrategia ha sido ofrecer un producto de calidad, buen precio y promociones continuas, con el fin de introducirse en todos los mercados objetivos: tiendas tradicionales, pequeños supermercados y grandes superficies. Su estrategia de penetración ha dado muy buenos resultados en el mercado español y ha iniciado su introducción en el mercado europeo.

(2) **Estrategia de desarrollo de nuevos productos.** La estrategia de desarrollo de nuevos productos implica, como su nombre indica, un cambio que puede formalizarse de muy diferentes modos. Nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que a su vez está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios.

El cambio puede manifestarse adaptando el producto a otras ideas u otros diseños, secuencias y componentes, modificando su color, sonido, olor, forma, tamaño, movimiento o sencillamente creando más versiones (modelos y tamaños).



### EJEMPLO DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Un ejemplo evidente de la práctica de la estrategia de desarrollo de nuevos productos es la aplicada por los grandes almacenes de El Corte Inglés. La estrategia ha supuesto el desarrollo de nuevas formas comerciales creando Hipercor, desarrollando los conceptos de teletienda y la tienda en casa, y desarrollando el concepto de supermercado de barrio Supercor, el de tiendas de conveniencia Opencor y las tiendas de moda joven Sfera.

(3) **Estrategia de diversificación.** Cuando la alternativa elegida es de lanzar nuevos productos, en mercados en los que todavía no estamos presentes, estaremos optando por una estrategia de diversificación. Cuando la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que partimos de una experiencia producto-mercado nulo. Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condi-

ciones del nuevo mercado al que nos vayamos a dirigir (si presenta características idénticas, similares u opuestas a las que ya conocemos) o del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales que requiere y del dominio que tengamos de la tecnología empleada en su producción.

### EJEMPLO DE ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

La estrategia de diversificación puede actuar como un buen medio alternativo de crecimiento. Las empresas de alimentación no han permanecido ajenas a este hecho; en los últimos años han invertido muchos recursos en dar a conocer nuevos productos con la misma marca. Este es el caso de la empresa fabricante de pasta alimenticia: Pastas Gallo tiene hoy una extensa gama de productos en el mercado, salsas, sopas, comida precocinada, etc.

## Estrategias Competitivas

Porter (1987) presenta tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación y especialización) que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter (1987) tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.

Treacy y Wiersema (1999) presentaron tres estrategias alternativas para que una empresa supere a sus rivales dentro del sector.

La primera de las estrategias de Porter (1987) es la estrate-

gia de **liderazgo en costes** que está basada en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de las mismas.

Sin embargo, Treacy y Wiersema (1999) van más lejos y consideran que no es suficiente con ser líder en costes para superar al resto de empresas del sector, lo que la sociedad debe perseguir es la **excelencia operacional** que describen de la siguiente forma:



*“Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. No son innovadoras en cuanto a sus productos y servicios ni tampoco mantienen una relación de persona a persona con sus clientes. Funcionan muy bien y garantizan a sus clientes precios bajos y un servicio rápido y efectivo”.*

Por otro lado, Porter (1987) presenta la **estrategia de diferenciación** como segunda alternativa, la elección de esta estrategia requiere que la empresa (o UEN) cree productos y/o servicios únicos, y que estén valorados como diferentes por el mercado. El éxito reside en los atributos que no son el precio y por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar un sobreprecio.

Sin embargo, la teoría de Treacy y Wiersema (1999) va más allá en la estrategia de diferenciación, no basta con ser diferente, lo que la sociedad debe conseguir es el **liderazgo de producto**, que describen de la siguiente forma:

*“Una compañía que desea conseguir el liderazgo de producto continuamente sitúa sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado y muy deseable. Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes. Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto”.*

Finalmente la tercera estrategia definida por Porter (1987)

es la **especialización**. En este caso, la sociedad debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados. La especialización está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. Una empresa que sigue una estrategia de especialización selecciona un segmento o grupo de empresas y diseña su estrategia para servirlos a medida. El especialista consigue ventajas competitivas dedicándose exclusivamente a estos segmentos. La esencia de la especialización es la explotación de un nicho particular del mercado que es diferente al resto del sector.

Una vez más, la teoría de Treacy y Wiersema (1999) va más allá, no se trata únicamente de ser un especialista para dominar el mercado, la ventaja competitiva la otorga la estrategia del **conocimiento íntimo del consumidor**, que describen de la siguiente forma:

*“Una compañía que aporta valor a través de las relaciones íntimas con los consumidores tiene una relación con sus clientes parecida a la que existe entre buenos vecinos. Las compañías que mantienen este tipo de relaciones con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente en particular quiere. Este tipo de compañía funciona bien si conoce a la gente a la que vende y los productos y servicios que necesitan. Continuamente está cambiando los productos y servicios, y lo hace a precio razonable. El principal activo de las compañías que mantienen estas relaciones estrechas es la lealtad a sus clientes”.*

Algunas de las compañías más exitosas de nuestro tiempo operan en sectores de bajo crecimiento y de una moderada rentabilidad, aplicando estrategias no particularmente originales. La razón de su extraordinario éxito es la atención que prestan a los detalles asociados con la implantación estratégica. Por ejemplo una de las razones de que Mc Donald's continúe creciendo y siendo rentable en un momento en el que otras cadenas de comida rápida están en declive es que ofrece un servicio rápido y fiable, comedores y áreas de servicio limpias y empleados atentos y amables.

El patrón colectivo de las decisiones y acciones adoptadas hoy por los empleados responsables de las actividades generadoras de valor crea estrategias funcionales que sirven de guía al crecimiento y a las estrategias competitivas de la empresa.

Las responsabilidades y patrones de decisión articulados por las distintas funciones de la empresa son los siguientes:

- **Estrategia de marketing.**

La función del área de marketing es ampliar el entorno en el que se conoce la organización, así como actuar con grupos de interés externos como clientes y competidores. El área de marketing es la encargada de obtener información esencial sobre las necesidades de los nuevos clientes, las demandas previstas, las acciones de los competidores y las nuevas oportunidades.

- **Estrategia operativa.**

La función del área de operaciones es crear los productos y servicios con los que la empresa pueda contar para competir en el mercado. Una unidad de operaciones eficaz es aquella que se ajusta a las necesidades de la empresa, que concentra sus esfuer-

zos en adaptar su capacidad y sus políticas con las ventajas competitivas que persigue la sociedad.

- **Estrategia de investigación y desarrollo.**

En numerosas organizaciones, los esfuerzos en I+D son esenciales para una implantación efectiva de la estrategia. La estrategia que nace de las decisiones y acciones de las actividades de I+D, ingeniería y soporte técnico se denominan estrategias de investigación y desarrollo.

- **Estrategia de sistemas de información.**

El objetivo de esta estrategia es proporcionar a la organización la tecnología y los sistemas mínimos necesarios para operar, planificar y controlar su actividad. En algunos casos, unos sistemas de información integrados muy bien diseñados sirven de base para una ventaja competitiva, al permitir una gestión de costes más agresiva que la de sus competidores, un uso más efectivo de la información pertinente del mercado o la integración de las operaciones en la cadena de suministro de clientes y proveedores.

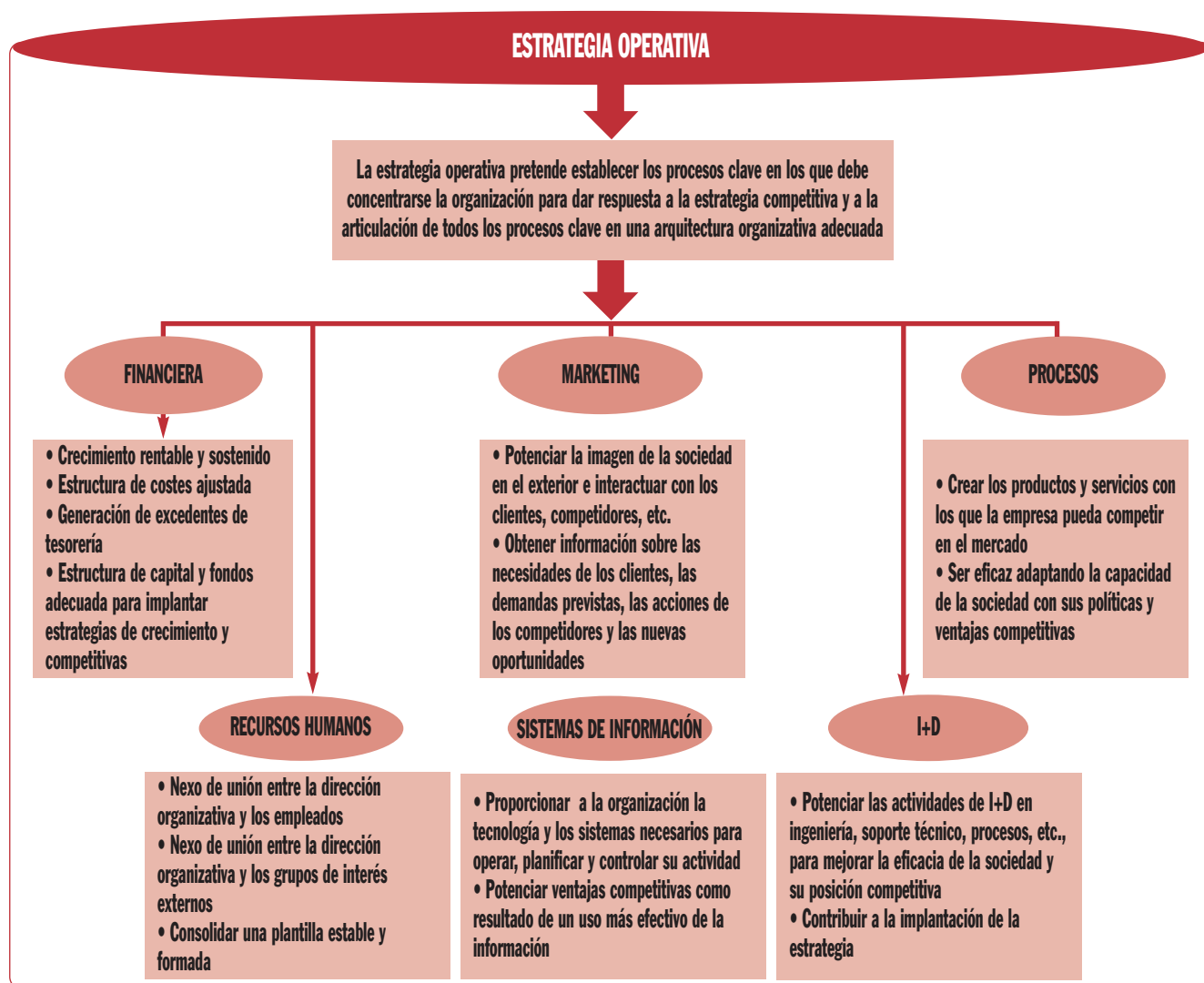
- **Estrategia de recursos humanos.**

La función del área de recursos humanos es actuar de nexo de unión entre la dirección organizativa y los empleados, y entre la organización y los grupos de interés externo, incluidos los sindicatos, organismos reguladores del Gobierno en materia laboral y de seguridad.

- **Estrategia financiera.**

El principal propósito de la estrategia financiera es proporcionar a la organización la estructura de capital y fondos adecuados para implantar las estrategias de crecimiento y competitivas.

En la siguiente página presentamos un esquema resumen de las diferentes estrategias funcionales:





## IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- ¿Cuál es la estructura organizativa más adecuada para mi organización?
- ¿Cómo traduce mi organización su estrategia en acciones concretas?
- ¿Cómo debo estructurar el plan de acción de mi empresa para que se ejecute con éxito?

## ÍNDICE DEL CAPÍTULO

I. DISEÑO ORGANIZATIVO

II. PLANES DE ACCIÓN

Toda empresa cuenta de forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el **esquema de jerarquización y división de las funciones** componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de la influencia sobre otros miembros.

### DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los elementos claves para el diseño de una estructura organizacional son los siguientes:

- **Especialización del trabajo o división de la mano de obra**, basada en el hecho de que, en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en una serie de etapas y cada individuo termina una de las etapas.
- **Departamentalización**: como paso previo a la división de los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos para que se puedan coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proce-

so que consiste en **agrupar tareas o funciones** en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones y áreas.

- **Cadena de mando**. Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quién reporta a quién. Responde a una organización jerárquica y muy organizada que resuelve dilemas de los empleados del tipo: ¿a quién acudo si tengo un problema? Y, ¿ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: **autoridad y unidad de mando**. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan, y la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad; si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

- **Extensión del tramo de control**. Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

- **Centralización y descentralización**. La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información.

- **Formalización**. Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una

mínima posibilidad de ejercer su opinión sobre lo que se debe hacer, cuándo se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

Los siguientes principios o elementos pueden ser tomados en consideración para el diseño de una estructura organizacional:

- **Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y entendido**, incluyendo las divisiones o funciones que sean básicas al mismo tiempo: para que una organización sea eficaz, requiere que sus objetivos sean claros y la consecución de los mismos esté apoyada por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.
- **La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente**: la autoridad no se puede concebir separada de las responsabilidades, es decir, ésta debe ser comprendida por la persona que la ejerza y por los demás miembros de la organización.
- **La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación**: de acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a otro inferior, la falta de una apropiada delimitación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y, sobre todo, fuga de responsabilidad.
- **La división del trabajo adecuado evitará duplicidad de funciones**: una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones en que pueda ser dividido el trabajo.

- **Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona**: si no se respeta el principio básico de la "unidad de mando", es imposible establecer responsabilidades. Es necesario diferenciar ante quién se es responsable y las cosas por las que se es responsable.
- **Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible**: cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos, si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

#### TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS

El siguiente esquema sintetiza los tipos de estructura que puede adoptar la organización en su proceso de crecimiento.

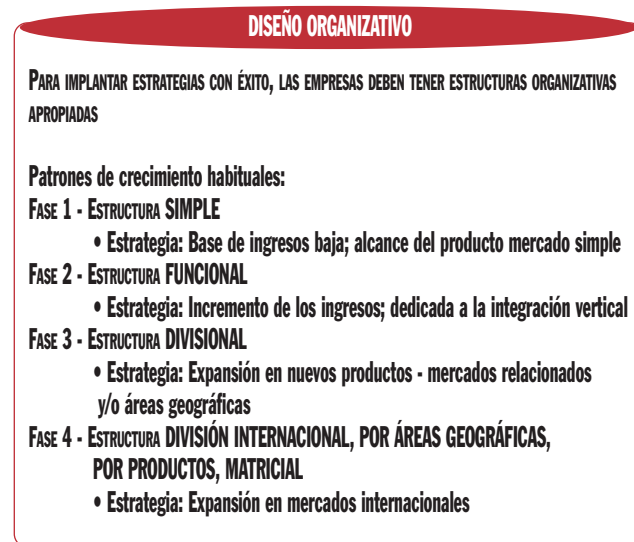


Figura 19: Diseño organizativo

- **Estructura simple**

La estructura simple es la más antigua y la más común de las formas organizativas. La mayoría de organizaciones son muy pequeñas y tienen una sola línea de productos o una línea de productos muy estrecha en la cual el director-propietario toma casi todas las decisiones.

La estructura simple es altamente informal y la coordinación de las tareas se realiza a través de la supervisión directa. La toma de decisiones se encuentra muy centralizada, existe poca especialización de las tareas, pocas reglas y regulaciones, y un sistema de evaluación y recompensa informal.

Una empresa pequeña con una estructura simple a menudo puede favorecer la creatividad y el individualismo, puesto que existen generalmente pocas reglas y regulaciones. Sin embargo, tal informalidad puede generar problemas. Los empleados pueden no comprender bien sus responsabilidades, lo que puede conducir a conflictos y confusiones. Los empleados pueden sacar provecho de la ausencia de regulaciones y actuar en su propio beneficio. Tales acciones pueden disminuir la motivación y la satisfacción, así como conducir a posibles malos usos de los recursos organizativos. Además, las organizaciones pequeñas tienen estructuras planas (es decir, pocos niveles verticales y jerárquicos) que limitan las oportunidades de movilidad. Sin potencial para futuros avances, el reclutamiento y la retención del talento pueden convertirse en algo complicado.

- **Estructura funcional**

La estructura funcional se organiza en torno a los *inputs* o actividades requeridas para elaborar productos o servicios, como el marketing, operaciones, finanzas, I+D, etc.

Centralizada y altamente especializada, esta estructura es la más adecuada cuando se ofrece una línea de productos limitada en un segmento de mercado determinado, y las necesidades de los *stakeholders* externos son relativamente estables. La estructura funcional está orientada hacia la eficacia interna y potencia la pericia funcional. Resulta especialmente apropiada para las organizaciones que quieren explotar economías de escala y efectos de aprendizaje a partir de actividades focalizadas.

Las empresas incipientes utilizan a menudo estructuras funcionales de forma muy eficaz. Este tipo de estructura también puede dar buenos resultados en empresas que persigan una estrategia de penetración de mercado, porque prevé el alcance de la organización.

- **Estructura divisional**

La estructura divisional organiza las actividades según los *outputs* del sistema organizativo, como los productos, clientes o regiones geográficas.

Cuando una empresa aplica una estrategia de desarrollo de productos, amplía la oferta de su línea e interactúa con más clientes, distribuidores y proveedores. Si el crecimiento y la continuidad provocan confusión e ineficacias administrativas, la empresa debería pasar de una estructura funcional a forma divisional o grupo de productos. Los grupos más descentralizados pueden manejar un alcance de actividades más amplias y ser más receptivos a las diversas necesidades de los clientes.

Las empresas que persiguen estrategias de crecimiento de desarrollo de mercado también añaden complejidades que tal vez exijan una nueva estructura. Una empresa que expande sus actividades desde una base de mercado regional a una base nacional puede constituir nuevas uni-



dades para los distintos segmentos de mercado geográficos. De este modo, pueden asignarse responsables regionales o para cada unidad divisional. Asimismo, una empresa que busca nuevos grupos de consumidores y nuevas aplicaciones de productos puede reorganizarse en grupos de clientes.

• **Estructura matricial**

Se trata de una estructura que combina elementos de las formas funcional y de producto/mercado. Este tipo de estructuras son consideradas por algunos como el paso de transición entre la forma funcional y la estructura de grupos producto/mercado.

Las estructuras de matriz del proyecto son muy comunes en los entornos competitivos turbulentos e inciertos, en los que la coordinación entre los diferentes departamentos funcionales es de vital importancia, y las exigencias de los *stakeholders* externos son diversas y cambiantes. Las estructuras matriciales pueden mejorar la comunicación entre grupos, aumentar la cantidad de información que

la organización puede manejar y emplear de forma más flexible al personal y al equipamiento.

En una estructura matricial, la organización es funcional y, al mismo tiempo, está orientada hacia un producto, mercado o proyecto.

Las estructuras matriciales pueden provocar confusión en los empleados por tener demasiados jefes. Equilibrar las necesidades de las diferentes líneas de autoridad y coordinar tantos empleados y programas a la vez resulta complicado. Además, el gran número de personas que participan en la toma de decisiones puede retrasar el trabajo y aumentar los gastos administrativos. La complejidad de la estructura a menudo crea ambigüedad y genera conflictos entre los directivos funcionales y de producto.

En general, las organizaciones de múltiples actividades emplean cuatro tipos de estructuras: multidivisional, unidad de negocio estratégica (UEN), matriz corporativa y transnacional. El siguiente cuadro muestra las características de cada una de ellas:

ESTRUCTURAS	NÚMERO DE ACTIVIDADES	RELACIÓN	NECESIDAD DE COORDINACIÓN	SINERGIA ESPERADA
Multidivisional	Pocas	Moderada/baja	Moderada/baja	Financiera Operativa limitada
UEN	Muchas	Grupos de actividades relacionados	Moderada dentro de la UEN. Baja entre las UEN	Operativa limitada dentro de la UEN. Financiera entre las UEN
Matriz corporativa	Pocas o muchas	Alta	Muy alta	Altas sinergias operativas
Transnacional	Muchas en diferentes países	Alta	Muy alta	Altas sinergias operativas

El análisis y la elección estratégica tienen poco valor para la organización, salvo que se puedan implantar las estrategias. El cambio estratégico no se produce únicamente porque se crea que resulta conveniente; se produce si se puede aplicar, y si los miembros de la organización pueden llevarlo a la práctica. En efecto, la estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

Es probable que las decisiones estratégicas den lugar a importantes cambios. Por tanto, resulta esencial analizar qué tipo de cambio y cómo se puede controlar, así como la arquitectura estratégica que hay que crear para garantizar el éxito. El análisis de la arquitectura incluye toda una gama de cuestiones representadas en el siguiente esquema:



Figura 20: Planes de acción

### ARQUITECTURA DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción deben cumplir una serie de requisitos para acometer el logro de los objetivos estratégicos. El primer paso en la elaboración de un plan de acción es la **identificación de proyectos, acciones e iniciativas a acometer**. En esta fase debe designarse a los **responsables** de cada objetivo estratégico, con el fin de que éstos propongan una serie de **acciones y proyectos** relacionados con la obtención de las metas fijadas para el cumplimiento del mismo. El equipo de trabajo debe recopilar toda esta información y realizar un primer trabajo de agrupación de diferentes iniciativas en proyectos corporativos. Al final de este trabajo quedará una lista de proyectos estratégicos que la compañía quiere acometer en los próximos años, todos ellos vinculados. Con el objetivo de concretar más los planes de acción determinados y que su consecución no se convierta en una ardua tarea a emprender en un horizonte temporal excesivamente amplio, los responsables de cada objetivo pueden marcar **hitos intermedios** que harán del plan de acción una realidad más cotidiana.

La segunda fase, una vez identificadas las acciones a acometer para conseguir el logro de los objetivos estratégicos, es el establecimiento de fechas de consecución. Para ello, los responsables del proyecto deben emprender un ejercicio de **priorización de proyectos**.

Algunas herramientas pueden ayudar a decidir qué proyectos son los más relevantes y prioritarios. Este es el caso de la **matriz de priorización de los planes de acción**:



Figura 21: Priorización de los planes de acción  
Fuente: José María Sainz de Vicuña (2003)

Cada una de las acciones que la organización se ha propuesto acometer debe situarse en esta matriz de priorización de los planes de acción. El comité de dirección realizará el seguimiento de las acciones de alta importancia (en algunos casos, para ponerlas en marcha de inmediato y controlar su cumplimiento, y, en otros, para analizar el posible aumento de su urgencia), mientras que los niveles operativos de la empresa se encargarán de las acciones urgentes de menor importancia, que son menos prioritarias. Otra herramienta que podemos utilizar para acordar la priori-

dad adecuada a cada proyecto es la **matriz impacto y esfuerzo**. Una vez analizados qué proyectos son más estratégicos, es necesario valorar el nivel de esfuerzo que supone su implantación. Al valorar el nivel de esfuerzo frente a la prioridad estratégica del proyecto, se decide qué proyectos son prioritarios y cuáles no.



Figura 22: Matriz de impacto y esfuerzo  
Fuente: José María Sainz de Vicuña (2003)

Guía de actuación: Deben priorizarse y realizarse con antelación los proyectos situados en los cuadrantes 1 y 2. La tercera fase consiste en hacer una definición detallada de las acciones a adoptar. En una plantilla similar a la que proponemos a continuación, deberemos recoger todos los aspectos mencionados referentes a las mismas.

Área	Departamento	Responsable	2004	2005	2006	2007	2008
<b>DEFINICIÓN DE ÁREA</b>							

Figura 23: Plantilla de acciones a adoptar por la empresa

Por último, el plan de acción requiere un **control y seguimiento**, bien analizando sus resultados o bien las causas que lo provocan. Además, debe hacerse un **seguimiento** del mismo porque en el entorno cambiante en el que desarrolla la actividad la empresa pueden cambiar las circunstancias contempladas en el momento en el que se establecieron los objetivos estratégicos.

Debe adicionalmente establecerse un control del cumplimiento del plan no como sistema de inspección, verificación o investigación de lo ocurrido, sino como método para poder comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones.

