

TEMA 1 – LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Evolución de los sistemas de dirección en la empresa.

En las últimas décadas ha venido desarrollándose un interés por las cuestiones relacionadas con la llamada "estrategia empresarial" y la necesidad de estudiar y evaluar el conocido como "potencial estratégico o la posición competitiva" de la empresa, motivado por la creciente complejidad del entorno que rodea la actuación empresarial.

Ante la ineficacia de los modos de dirección convencionales para adaptar la organización a un entorno cada vez más hostil, nace la necesidad de respuestas para que la unidad económica pueda sobrevivir o incrementar su eficacia. La solución a esta necesidad es lo que se pretende a través de la formulación de la llamada estrategia empresarial, lo que se trata de conseguir por medio de la denominada como "dirección estratégica" de la empresa.

La estrategia empresarial es la respuesta a la necesidad permanente de adaptación de la empresa a los cambios de su entorno. La importancia y velocidad de estos cambios son aspectos que definen el escenario estratégico donde se desenvuelve la empresa. Cambios que se simbolizan por medio de amenazas o expresión de factores negativos que ponen en dificultad su eficiencia y supervivencia y las oportunidades, como factores positivos que permiten aprovechar las situaciones externas. Ante esta perspectiva la empresa cuenta con unas fortalezas y unas debilidades para alcanzar la adaptación perseguida. La actitud estratégica persigue una constante adaptación de la empresa con el entorno inestable, creyendo que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones estratégicas. La alta dirección de la empresa elige no sólo la organización interna, sino que también escoge un entorno a través de la fijación de maneras de competir. La estrategia competitiva no sólo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa.

En la evolución de la dirección estratégica se identifican cuatro etapas:

- *Dirección por control:* Es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos por lo que el control presupuestario es una técnica básica en este tipo de dirección.
- *Dirección por extrapolación:* Es también conocido como planificación clásica. El entorno es estable por lo que es posible predecir el futuro a partir de la "extrapolación" de las situaciones pasadas. Así se pueden fijar objetivos a largo plazo y definir la planificación del camino a seguir para llegar a los objetivos marcados.
- *Dirección por anticipación:* Surge a medida que el entorno se hace más inestable. Adquiere desde este momento todo su significado y validez el concepto de estrategia y la dirección estratégica de la empresa. El entorno es dinámico, pero no turbulento, por lo que la dirección puede "anticiparse" a la evolución del entorno y dar respuesta a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas. Sin embargo, esta fase inicial de la dirección estratégica o de planificación estratégica centra más su atención en la formulación estratégica y en la vinculación con el entorno descuidando los problemas de implantación y variables no estrictamente económicas o tecnológicas.
- *Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas:* La presencia de entornos cada vez más turbulentos con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello, se hace necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.

1.2. Elementos básicos de la dirección estratégica.

En este apartado vamos a recoger los elementos fundamentales del campo de la dirección estratégica. Ello incluye la definición del concepto de estrategia, la consideración de lo que entendemos por dirección estratégica, la definición de los niveles de la estrategia y el concepto de unidad estratégica de negocio.

1.2.1. El concepto de estrategia.

El concepto de estrategia ha tenido una evolución y han sido varios los autores que han definido el término sin haber llegado a un consenso.

- Andrews (1977): "El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".
- Porter (1982): "La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa".
- Hax y Majluf (1996): Consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que "abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándola un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno".

Después de una revisión de la literatura sobre estrategia, se encuentran nueve dimensiones que proporcionan una definición unificada del concepto de estrategia:

- Un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.
- Una definición del ámbito competitivo de la empresa.
- Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios mediante una adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativa, de negocio y funcional.
- Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Una definición de la naturaleza de la contribuciones económicas y no económicas que se proponen para los grupos participantes de la empresa.
- Un camino para "tensionar" la organización hacia el logro de sus objetivos.
- Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización.
- Una forma de adquirir recursos tangibles o intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

1.2.2. La dirección estratégica.

Es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica. Está caracterizada por:

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

La dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que

implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales, lo cual incluye tres funciones básicas:

- Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa.
- Coordinación de los recursos de distinto tipo (materiales, humanos, financieros, etc.) para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados.
- Búsqueda de rentas empresariales, lo que supone que la rentabilidad de los capitales invertidos sea superior a su coste de oportunidad, siendo éste un elemento determinante del proceso de decisión empresarial.

En su función básica de definición de la estrategia de la empresa, la dirección estratégica debe definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas para desarrollar:

- El campo de actividad: con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación "productiva" con el entorno socioeconómico.
- Las capacidades distintivas: que incluyen los recursos (físicos, técnicos, financieros, etc.) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, etc.) presentes o potenciales que posee y domina la empresa, con los cuales puede hacer frente a los retos del entorno.
- Las ventajas competitivas: características diferenciadoras respecto de la competencia que reducen los costes de los productos a vender, o posicionan a la empresa para la obtención de rentas superiores, en relación con los otros competidores actuales o potenciales.
- El efecto sinérgico: que implica la búsqueda y explotación de interrelaciones entre las distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc., de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes.

Es necesario considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial. Primero, el proceso de dirección estratégica no es algo aséptico y objetivo por definición, sino que está afectado por los valores y expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que tratan de influir en dicho proceso. Segundo, la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y los resultados de la misma no está clara ya que las dotaciones iniciales de recursos son asimétricas y existe ambigüedad causal.

1.2.3. Niveles de la estrategia.

Se pueden considerar tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones.

Los tres niveles aparecen claramente diferenciados en empresas diversificadas, es decir, que actúan con distintos productos o mercados, en las cuales es posible distinguir la actuación global de la empresa, entendida como un conjunto de actividades o negocios, respecto a su comportamiento específico en cada una de estas actividades. En aquellas empresas que desarrollan una única actividad, los dos primeros niveles se confunden, al limitarse a buscar la mejor actuación posible en dicha actividad.

Las características básicas de estos niveles son:

- Estrategia corporativa o de empresa: Se considera a la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados. En este nivel cobra importancia el componente estratégico campo de actividad. El cuarto componente se entiende entonces como la búsqueda del efecto

sinérgico resultante de la integración y complementariedad de las distintas actividades de la cartera de negocios.

- **Estrategia de negocio:** Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio. Se denomina este nivel también como de estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan dicha estructura de organización divisional. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. La principal cuestión en este nivel es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar las potencialidades internas. El problema concierne al segundo y tercer componentes de la estrategia. En el cuarto componente, el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.
- **Estrategia funcional:** Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras. Los componentes clave de la estrategia funcional son el segundo y cuarto componente de la estrategia. El cuarto correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional.

Los tres niveles de estrategia descritos forman algo así como una jerarquía de estrategias cuya responsabilidad corresponde a distintas personas dentro de la organización.

1.2.4. Concepto de unidad estratégica de negocio.

El nivel intermedio o de negocio se hace especialmente necesario en las empresas diversificadas o multiactividad, en las cuales la heterogeneidad de los distintos negocios hace inviable un tratamiento estratégico conjunto de los mismos.

Aparece la necesidad de definir unidades de análisis distintas de la empresa en su conjunto y de los tradicionales subsistemas de funciones. Uno de los puntos de partida fundamentales para el desarrollo del análisis estratégico y la formulación de una estrategia empresarial en la empresa diversificada consiste en la subdivisión de la misma en unidades estratégicas, al efecto de poder comprender mejor su realidad particular y tomar así decisiones con más elementos de juicio.

Se entiende por unidad estratégica de negocio (UEN) ("strategic business unit" [SBU]) un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa.

Se puede entender la empresa, por tanto, como un conjunto de varias unidades estratégicas (UEN), cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente. Las ideas básicas del concepto de UEN son:

- Múltiples actividades o negocios que llevan a una posición competitiva en cada actividad, en lugar de la posición competitiva global.
- Entorno competitivo específico que requiere competencias distintas, planteando situaciones de decisión y acción diferente en cada actividad.
- Existe la posibilidad de reagrupar actividades similares a fin de buscar las posibles sinergias, reduciendo el trabajo de los directivos.

La identificación de las UEN se puede realizar a partir de las tres siguientes dimensiones:

- *Grupos de clientes:* Que atiende al tipo de clientela al cual va destinado el producto o servicio.
- *Funciones:* Necesidades cubiertas por el producto o servicio.
- *Tecnología:* Forma en la cual la empresa cubre a través del producto o servicio la necesidad de la clientela.

1.3. Fases del proceso de la dirección estratégica.

Podemos considerar que el proceso global de la dirección estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes:

- *Análisis estratégico.*
- *Formulación de estrategias.*
- *Implantación de estrategias.*

Existe un orden lógico en el desarrollo temporal del proceso, pero es necesario una realimentación del mismo con la información obtenida en el proceso.

El *análisis estratégico* es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos los fines o misiones, objetivos y metas de la empresa. El análisis estratégico se compondrá del estudio de tres elementos que conjuntamente determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa y que serán los ejes sobre los que se construirá la estrategia de la misma: la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

La definición de la misión y objetivos de la empresa busca dar coherencia a la actuación empresarial, el análisis externo trata de identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan al entorno en que se encuentra la empresa y el análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la empresa

La *formulación de estrategias* trata, a partir del análisis estratégico y según la metodología propuesta, formular o diseñar –tanto a nivel de negocio como corporativo y funcional– las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

Se elegirán las estrategias competitivas (liderazgo en costes, diferenciación, etc.) se definirán las direcciones de desarrollo futuro de la empresa (especialización, diversificación), las formas o métodos de crecimiento (interno, externo, cooperación) o el grado y las vías de internacionalización más adecuadas. Todo esto se concretará en estrategias funcionales para su implantación inmediata en las distintas actividades de la empresa.

Una vez que han sido diseñadas diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior. Los criterios que se utilicen para la evaluación de estrategias deben ser capaces de identificar la que, al menos a priori, parece la mejor estrategia o alternativa posible.

La *implantación estratégica* supone la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Es importante la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación.

La implantación se completa con la planificación y control estratégico y que se ocupa primero de la formulación y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia así como de la adecuación de la misma conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas. Hay que verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas.

1.4. Escuelas de pensamiento sobre dirección estratégica.

- *Escuelas de pensamiento estratégico (Mintzberg).*

Escuela de pensamiento	Visión del proceso de formación del estrategias
Escuela del diseño (1)	Proceso conceptual
Escuela de la planificación (1)	Proceso formal
Escuela del posicionamiento (1)	Proceso analítico
Escuela empresarial (2)	Proceso visionario
Escuela cognoscitiva (2)	Proceso mental
Escuela del aprendizaje (2)	Proceso emergente
Escuela política (2)	Proceso de poder
Escuela cultural (2)	Proceso ideológico
Escuela del entorno (2)	Proceso pasivo
Escuela configurativa (3)	Proceso episódico

Ante la proliferación de escuelas Mintzberg las agrupó en tres categorías:

- *Carácter prescriptivo (1):* Preocupada por cómo se deberían formular las estrategias. Es racional y normativa.
- *Carácter descriptivo (2):* Enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica. Es descriptiva y centrada en los procesos de toma de decisiones.
- *Carácter integrador (3):* Pretenden conjugar los aspectos económicos con los organizativos, la formulación con la puesta en práctica.

1.4.1. El pensamiento estratégico racional.

El pensamiento estratégico prescriptivo o racional pretende desarrollar teorías normativas para determinar estrategias adecuadas. Se inspira en el modelo del decisor racional propuesto en la teoría económica. Existen tres escuelas: del diseño, de la planificación y del posicionamiento.

- *Escuela del diseño:* Se centra en la formulación de la estrategia como un proceso de diseño basado en la conceptualización. Su aportación básica es el conocido modelo DAFO para la formulación de la estrategia a partir de sendos diagnósticos externo e interno.
- *Escuela de la planificación:* Concibe la formulación de estrategias como un proceso detallado de planificación formal. Son aportaciones de esta escuela los sistemas de planificación del desarrollo y

los sistemas formalizados de planificación.

- *Escuela del posicionamiento*: Se fija en la elección genérica del posicionamiento estratégico de la empresa en determinados contextos. Esta es la escuela que ha tenido un desarrollo más importante dentro de la corriente racional y a ella se deben aportaciones tan significativas como el análisis de carteras, el proyecto PIMS, o la investigación contingente de Porter.

1.4.2. El pensamiento centrado en los procesos estratégicos.

La aproximación organizativa (o centrada en los procesos estratégicos), entendiendo de cómo se toman las decisiones no estructuradas, no programadas, estratégicas en suma, dentro de las organizaciones. Es eminentemente descriptiva y se ocupa de mostrar cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa. En esta corriente se pueden incluir seis escuelas: empresarial, cognitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno.

- *Escuela empresarial*: El proceso de formación de la estrategia no es conceptual sino basado en las características personales del líder (el empresario), tales como intuición, el juicio, la sabiduría o la experiencia.
 - *Escuela cognitiva*: Vincula la estrategia con un proceso visionario del líder pero tratando de profundizar en los procesos mentales de razonamiento que llevan a éste a concebir una estrategia.
 - *Escuela del aprendizaje*: Traslada el proceso de formación de estrategias desde una perspectiva individual a una de carácter colectivo de la organización. Se considera que las estrategias deben ir emergiendo poco a poco a medida que la organización se adapta o aprende.
 - *Escuela política*: Concibe el proceso de formación de estrategias como un proceso de poder bien entre grupos en conflicto dentro de la organización, bien entre las propias organizaciones respecto de sus entornos.
 - *Escuela cultural*: Vincula la cultura organizativa destacando así su carácter fundamentalmente colectivo y cooperativo.
 - *Escuela del entorno*: Se concibe que la formación de estrategia es un proceso pasivo en el cual el poder reside en el entorno más que en la organización, por lo que centran su atención en dicho entorno.
- *Comparación entre corrientes de pensamiento estratégico.*

Características	Escuela racional	Escuela organizativa
Base conceptual	Economía	Teoría organización
Carácter	Normativo	Descriptivo
Aspecto central	Búsqueda de estrategias correctas	Análisis de decisiones estratégicas
Propósito	Formulación de la estrategia óptima bajo unas condiciones	Descripción de los procesos decisorios estratégicos
Racionalidad del decisor	Estricta	Limitada
Autores	Porter, Ansoff, Hax y Majluf	Mintzberg, Cyert y March, Simon

1.4.3. El pensamiento integrador.

Los modelos integradores han emprendido la tarea de relacionar estrategias con estructuras. La *escuela configurativa* trata de combinar las estrategias y las estructuras en una perspectiva única, agrupando elementos y comportamientos de las organizaciones (procesos de decisión estratégica, contenido de las estrategias y estructuras y/o contextos) en diferentes etapas o episodios de sus historias a veces secuenciados en el tiempo mediante modelos de ciclo de vida.

TEMA 2 – EL SISTEMA DE OBJETIVOS EMPRESARIALES

2.1. El beneficio como objetivo clásico: limitaciones.

La teoría neoclásica de la empresa parte del hecho de que el empresario persigue la maximización de su participación residual, es decir, de su beneficio. Este hecho se encuentra sometido a revisión debido a las aportaciones de la moderna teoría financiera de la empresa, que defiende que el objetivo de la empresa no puede ser otro que la creación de valor para sus accionistas, a través del desarrollo de un conjunto de actividades en las que los costes de funcionamiento sean inferiores al precio que el mercado está dispuesto a pagar por sus productos y/o servicios.

El objetivo de la empresa consiste en maximizar la riqueza conjunta de todos aquellos que posean los derechos de propiedad sobre los bienes de que dispone la empresa. Dicha maximización de la riqueza de los accionistas se consigue mediante la maximización del valor de la empresa en el mercado.

El objetivo actual pasa a ser la creación de riqueza como potencial generador de rentas en el futuro. Los hechos que han sometido a revisión el concepto maximización del beneficio como objetivo fundamental son:

- Distinción entre beneficio contable y económico.
- Separación entre la propiedad y la dirección en la empresa.
- Concepto de "satisfacción": Alcanzar una cierta cota de resultados se considera satisfactoria sin perseguir, necesariamente, el resultado óptimo (Simon).
- La Teoría del Equilibrio en la organización.

2.2. La separación entre propiedad y dirección.

La constatación de que, en muchas empresas, propiedad y dirección son funciones separadas, llevó en su momento a analizar cómo incidían los intereses de los directivos (con una función de utilidad propia) sobre los objetivos de la empresa. Si los objetivos específicos de propiedad y dirección divergen, ellos pueden traducirse en la búsqueda de objetivos empresariales diferentes. Por tanto, se plantea un problema de control de la propiedad sobre la dirección para evitar que ésta fije autónomamente los objetivos de la empresa sin atender adecuadamente los intereses de la propiedad.

Los intereses de la propiedad giran en torno a la maximización de su riqueza, lo que se traduce en la maximización del valor de la empresa. Por tanto, el objetivo empresarial de maximización de los beneficios parte del protagonismo del propietario en el proceso de decisión. Sin embargo, los intereses del directivo tienen componentes monetarios (retribuciones) y no monetarios (promoción, autonomía, prestigio, poder), además de la propia seguridad o permanencia en la dirección.

La dirección puede efectuar una valoración del riesgo diferente a la del accionista. Efectivamente, la diversificación de las actividades empresariales puede reducir el riesgo global de la empresa, lo que favorece especialmente a los directivos al reducir la variabilidad de los beneficios empresariales. Aunque esta diversificación también reduce el riesgo de los accionistas, éstos no están especialmente interesados en ella, dado que pueden diversificar directamente su cartera de inversiones con más facilidad y con mayor autonomía, es decir, sin que nadie decida por ellos.

Se hace necesario compatibilizar los intereses de accionistas y directivos. Para ello, la propiedad dispone de una serie de mecanismos que permiten un cierto control sobre la dirección, de modo que se asegure una confluencia de intereses. Los principales mecanismos pueden resumirse como sigue:

- *Mecanismos internos:*

- *Supervisión directa:* El Consejo de Administración es un órgano de representación de la propiedad (accionistas significativos) y de la dirección de la empresa. Tiene una función supervisora de lo que hace la dirección. El Consejo de Administración tiene consejeros independientes que son profesionales de prestigio que defienden los intereses de los accionistas minoritarios. Para la buena gestión de la empresa existe un código de buena conducta, que es el Informe Olivenza.
- *Participación en la propiedad de la empresa.*
- *Sistemas de incentivos:* Se basan en vincular el salario de los directivos a la obtención de beneficios o mejor a la creación de valor en la empresa considerando no sólo el beneficio, sino el riesgo unido al mismo, y el momento de realización. De este modo, se vinculan los intereses de los directivos (remuneraciones) con los de los accionistas.
- *Mecanismos externos:*
 - *Mercado de empresas:* La no maximización del valor de la empresa por parte de los directivos o el deseo de lograr sus objetivos personales a costa de los accionistas, podría inducir a empresarios externos a comprar la empresa y a reemplazar su actual dirección. Las ofertas de compra de la empresa sirven, por tanto, para disciplinar el comportamiento de la dirección.
 - *Mercado de capitales:* La existencia de un mercado de valores eficiente, limita la divergencia entre los intereses de los accionistas y los de los directivos. El control del mercado de capitales sobre la dirección de la sociedad es mayor debido a que los accionistas individuales están perdiendo importancia frente a los accionistas institucionales (fondos de pensiones, sociedades de cartera, fondos de inversión, etc.) que actúan con mayor información, lo que aumenta la eficiencia de los mercados de capitales.
 - *Mercado de trabajo de directivos:* La existencia de este mercado permite que los directivos sean evaluados en virtud de la creación de valor que consiguen.
 - *Competencia de los mercados finales:* Cuando la empresa actúa en un entorno competitivo, las fuerzas de la competencia en los mercados presionan para que el objetivo de la empresa sea el de maximizar su valor. Si algún factor obtiene una remuneración superior a su aportación, puede hacer que ello afecte a la propia supervivencia de la empresa.

2.3. La creación de valor como objetivo de la empresa.

El concepto de valor hace referencia a la aptitud o utilidad de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar, o bien la cualidad de las cosas en virtud de la cual se está dispuesto a pagar una cierta suma de dinero o equivalente por poseerlas.

El valor de la empresa para los accionistas viene dado por la capacidad de ésta para generar rentas o beneficios, es decir, por la rentabilidad de sus activos productivos. Creación de valor y rentabilidad son conceptos indisolubles. El objetivo de la empresa queda definido como la maximización de la riqueza de los accionistas conseguida a través de la maximización del valor de la empresa en el mercado. Dicha maximización proporciona a la empresa, y a sus directivos, un criterio económico racional para la asignación eficiente de los recursos que aquélla recaba en el mercado.

El valor económico de una empresa se basa en el cálculo del valor actual neto de los flujos futuros de caja generados por la entidad económica, descontados a una tasa apropiada ajustada a la inflación y al riesgo. El precio de mercado de las acciones viene dado por el valor actual asignado por los inversores a los flujos de caja derivados de los activos de la empresa, una vez deducidos los pagos de intereses a los acreedores.

Para valorar una empresa pueden emplearse diferentes criterios basados en la utilización de distintas variables: beneficios, recursos generados, flujos netos de caja o tesorería derivados de los proyectos de inversión de la empresa.

2.3.1. El beneficio, los recursos generados y los flujos de caja.

El beneficio se define como una renta, de carácter residual, es decir, como el excedente de los ingresos de la empresa sobre los gastos necesarios para generarlos. El *beneficio contable* es la diferencia entre los ingresos y los gastos, o, alternativamente, como la diferencia entre el valor contable de los capitales de la empresa al final y al inicio del período objeto de cálculo. El *beneficio económico* es la diferencia entre el valor de mercado de los fondos propios en dos momentos del tiempo. El beneficio contable se caracteriza por una cierta subjetividad, ya que los ingresos y los gastos están sujetos a diferentes criterios de valoración y periodificación.

Los *recursos generados* son los fondos que genera la empresa para remunerar y amortizar sus inversiones. Esto es, la suma del resultado neto más todas las dotaciones para amortización, dotaciones de provisiones y previsiones y beneficios diferidos. La utilización de los recursos generados como base para la valoración y comparación entre empresas tiene la ventaja de no venir afectada por las políticas discrecionales de dotaciones, dividendos e impuestos.

El *flujo neto de tesorería* es similar a los recursos generados, pero difiere de éste en que tiene en cuenta las variaciones del circulante y los ajustes por periodificación. Expresa la capacidad de la empresa para hacer frente a los compromisos financieros, en el supuesto de no crecimiento, o capacidad financiera autónoma de crecimiento, en caso contrario.

2.3.2. La tasa de descuento requerida por los inversores.

La tasa de actualización o descuento depende de tres variables:

- *Coste del dinero o tipo de interés del activo libre de riesgo.*
- *Expectativas sobre la tasa de inflación.*
- *Niveles de riesgo económico y financiero de la empresa.*

La tasa de descuento se identifica con la tasa de rendimiento requerida por los inversores para facilitar fondos a la empresa y, por lo tanto, dicha tasa muestra, igualmente, el coste de capital para la empresa de dicha financiación. Este puede ser considerado como la tasa mínima que hay que ofrecer a los proveedores de capital para lograr su participación en la empresa.

El concepto de coste de capital viene definido por el coste de oportunidad para la empresa, es decir, la rentabilidad de la inversión financiera (la que obtienen los inversores) a la que se renuncia. El problema es cómo cuantificar ese coste y/o rentabilidad cuando los mercados de capitales no son perfectos y hay submercados poco o nada interrelacionados.

La respuesta operativa suele ser un coste del capital medio ponderado, es decir, la media ponderada del coste de cada fuente de fondos, siendo el coeficiente de ponderación el que viene determinado por el valor económico o de mercado de los diferentes medios que componen la estructura de capital de la empresa.

La fuente financiera más difícil de manejar en este sentido es la que corresponde a los fondos propios. En dicho caso, el coste del capital propio puede definirse como la tasa mínima de rentabilidad que la empresa debe proporcionar con objeto de no alterar el valor de las acciones en el mercado.

2.4. La forma de medida de la creación de valor: las curvas de valor.

Todas las decisiones de la empresa se reflejan en el valor de mercado o valor económico de la empresa. Es importante conocer cuándo la empresa está creando valor o cuándo lo está destruyendo.

El indicador más utilizado para evaluar las decisiones de la empresa con relación a su capacidad para crear riqueza es la denominada "curva de valor" o relación entre el valor de mercado de los fondos propios y el valor contable de los mismos.

El valor de mercado de los fondos propios (VMFP) refleja los flujos de beneficios esperados por los accionistas de la empresa, así como su tasa esperada de crecimiento, actualizados conforme a la tasa de retorno requerida por aquéllos (interés libre de riesgo más prima por la inflación y el riesgo). El valor contable (FP) es el que corresponde al valor nominal del capital desembolsado, los beneficios retenidos y las reservas de actualización.

A partir de estos conceptos, se entiende como "curva de valor" cada una de las posibles alternativas que se obtienen del estudio de la relación (VMFP/FP). A partir de esta expresión se puede observar (Cuervo):

- Si VMFP/FP es mayor que 1, la empresa estará creando riqueza, crea valor para sus accionistas.
- Si VMFP/FP es igual a 1, la empresa no está creando ni destruyendo valor para sus accionistas.
- Si VMFP/FP es inferior a 1, el valor de mercado es inferior al valor contable, por lo que la empresa estará destruyendo valor para sus accionistas.
- Para que VMFP/FP sea mayor de 1, es preciso que la rentabilidad de los fondos propios (RFP) sea mayor que la tasa requerida por los accionistas (K_e). La creación de valor depende de la diferencia $RFP - K_e$.
- El crecimiento, vía reinversión de beneficios, sólo es defendible bajo el supuesto de que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a la tasa requerida por los accionistas dado que, en caso contrario, el mismo no aportaría valor ninguno a la empresa sino que lo destruiría.

La tasa de crecimiento (g) viene dado por la expresión:

$$g = b \cdot RFP$$

donde b es la tasa o proporción de reinversión de la rentabilidad obtenida por los fondos propios, es decir, la parte del beneficio que se reinvierte.

Se puede demostrar que:

$$VMFP / FP = RFP - g / K_e - g$$

en la que si la tasa de crecimiento g (o lo que es lo mismo, la tasa de reinversión b) es igual a cero, el ratio VMFP/FP es igual al ratio RFP/K_e . Para crear más valor RFP tendrá que ser lo mayor posible, a la vez que K_e lo menor posible. La empresa puede influir sobre la RFP en gran medida, pero mucho menos sobre K_e . De la anterior formula se deduce esta otra, que permite aislar el crecimiento y la creación de valor:

$$RFP / K_e + g (RFP - K_e) / K_e (K_e - g)$$

RFP/K_e mide la creación de valor y el otro sumando el crecimiento, por lo que se puede crecer sin crear valor y crear valor sin crecer, por lo que los accionistas siempre optarán por la creación de valor, sacrificando el crecimiento.

En este sentido, el modelo de la curva "curva de valor" explica el ratio Valor de mercado/Valor contable de una empresa en términos de tres variables:

- Expectativas del inversor sobre la rentabilidad de los fondos propios (RFP).
- Expectativas del inversor sobre el crecimiento de la empresa (g) o tasa de reinversión (b).

- Rendimiento requerido por el inversor (K_e).

A la razón por cociente entre la rentabilidad de los fondos propios y la rentabilidad requerida por los accionistas RFP/K_e , que también viene dado por el ratio $VMFP/FP$ sin crecimiento, se le denomina "*índice de creación de valor*".

Cuando la rentabilidad financiera sea igual al rendimiento requerido ($RFP=K_e$), una alta tasa de crecimiento no tendrá impacto sobre el ratio $VMFP/FP$. De acuerdo con este modelo, cuanto mayor sea la razón entre la rentabilidad financiera y el rendimiento requerido, mayor será el ratio Valor de mercado/Valor contable.

A partir del modelo de la "curva de valor", la empresa puede clasificar sus negocios en dos categorías:

- Negocios que contribuyen positivamente a la creación de valor, en los cuales se llevarán a cabo nuevas inversiones, excepto cuando el análisis de su potencial estratégico sugiera una incapacidad para mantener la relación RFP/K_e mayor que 1.
- Negocios que contribuyen negativamente a la creación de valor, en los cuales sólo se llevarán a cabo inversiones adicionales si el análisis estratégico mostrase que es posible alcanzar un índice de creación de valor superior a la unidad. En caso contrario, estos negocios son los principales candidatos para la eliminación de una parte de la capacidad productiva.

TEMA 3 – LA MISIÓN Y LOS VALORES DE LA EMPRESA

3.1. La misión y el propósito estratégico.

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?.

La definición de la misión trata de recoger, por tanto, el hilo conductor o aglutinador de las diferentes actividades de la empresa. Dado el papel aglutinador que la misión cumple, es necesario que esté definida de forma clara, ya que ello facilitará la identificación y selección de posibles opciones estratégicas. En general, puede decirse que aquellas empresas que tienen claramente definida su misión son más capaces de dirigir con eficacia sus posibles múltiples actividades.

La misión de la empresa forma parte del sistema de valores y creencias imperantes en la organización, esto es, su cultura. Pero, a su vez, condiciona e influye dicho sistema de valores. Es importante, por ello, que la misión sea conocida por todos los miembros de la organización, ya que sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa y de cohesión entre todos los participantes. Puede decirse que la misión tiende a ser estable en el tiempo. En cualquier caso, se debe entender como un concepto dinámico, que evoluciona como el resto de los componentes de la organización.

La definición de misión suele hacerse a partir de una o más del siguiente conjunto de variables:

- La definición del producto que ofrece la compañía.
- La necesidad genérica del consumidor que se pretende cubrir.
- La definición del mercado o ámbito de actividad.
- La tecnología de base en la que se apoya el sistema de producción o prestación del servicio.
- Los niveles de producción y/o distribución objetivos.
- La competencia distintiva de la empresa o activo estratégico fundamental.

El número de variables que se utilicen, así como la forma de definir dichas variables, determinan misiones muy amplias o muy estrechas. Misiones muy amplias permiten a la empresa una gran discrecionalidad en el

futuro desarrollo empresarial, pero pueden generar una cierta desorientación en relación con la identificación de lo que es esencial en la empresa. Por el contrario, una misión muy estrecha puede limitar las posibilidades de desarrollo pero ayuda a centrar los esfuerzos de la organización para la consecución de sus objetivos.

Para lograr crear un sentido de misión en la empresa hay una serie de normas para que ésta sea efectiva:

- Dedicar años, no meses. Se trata de un proyecto a largo plazo.
- Antes de empezar a trabajar hay que obtener un gran consenso en la cúpula directiva.
- La dirección tiene que comprometerse con sus acciones en mostrar que la declaración que se formula es verdadera.
- Continuidad en la dirección. Sin ella la misión no es tangible.
- La declaración debe reflejar la personalidad de la empresa.
- La estrategia y los valores que incluya la misión deben formularse juntos.
- La dirección debe centrarse en el enlace entre comportamiento y valores.

La misión debe dar prioridad a los planteamientos de futuro más que a los actuales, es decir, se destaca la importancia de responder a la pregunta de ¿qué queremos ser o a dónde queremos llegar?. Esta concepción de la misión puede ser denominada como "propósito estratégico".

El propósito estratégico tiene en cuenta cómo debe ser la posición de la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir. El propósito estratégico reúne tres características esenciales:

- *Incorpora la idea profunda de triunfo:* Se plante como reto básico un propósito estratégico muy ambicioso y siempre con la vista puesta en el futuro deseado.
- *Es estable a lo largo del tiempo:* Es un reto a largo plazo. Aunque el camino a seguir no se pueda definir con precisión, proporciona coherencia en las decisiones estratégicas y a corto plazo.
- *Ha de merecer el esfuerzo y el compromiso del personal en su consecución.*

El desfase existente entre el futuro deseado por el propósito estratégico y la realidad actual de una empresa puede ser enorme, por lo que el esfuerzo necesario para conseguirlo puede ser considerable. Para superar estos desfases y avanzar en sentido correcto, la organización puede plantearse la consecución de sucesivos retos empresariales y objetivos menos ambiciosos y a más corto plazo (mejora calidad, reducción costes, optimización gestión existencias, etc.).

Para que los retos empresariales sean efectivos y el propósito estratégico se consiga a largo plazo, es indispensable que implique a todos los miembros de la organización, desde los más altos directivos hasta los empleados de más bajo nivel. La responsabilidad de la consecución del propósito implica una responsabilidad recíproca, lo cual significa ganancia compartida y sacrificio compartido.

Muchas empresas hacen recaer los sacrificios de las mejoras futuras en los empleados más débiles, los cuales difícilmente suelen ser los máximos responsables de una situación crítica de la empresa. Es difícil pedir a los trabajadores compromiso con los objetivos de la empresa sin ningún compromiso complementario de la alta dirección en términos de incentivos.

3.2. Fórmulas de participación en la empresa.

Vamos a analizar las distintas fórmulas que posibilitan la participación de los trabajadores, como grupo social interno más importante, en diversos aspectos de la vida empresarial. Estas vías de participación, que incluyen un amplio abanico de niveles y posibilidades, constituyen fórmulas mediante las cuales se facilita el compromiso de responsabilidad que se deriva del propósito estratégico de la empresa. No es posible la consecución de dicho propósito sin un compromiso entre la alta dirección y el resto de los trabajadores, el cual

se facilita mediante sistemas de incentivos y formas de participación activa en la empresa. Pone de manifiesto la responsabilidad social de la empresa respecto al colectivo social más importante con que cuenta, sus trabajadores.

3.2.1. La participación en los resultados.

La participación en los resultados de la empresa consiste en distribuir entre los trabajadores una parte de los beneficios generados por la empresa al final de un ejercicio económico.

Para que este sistema de participación funcione adecuadamente parece necesario que la parte a distribuir sea determinada de mutuo acuerdo, con anterioridad a la generación del mismo, fijado como un porcentaje del beneficio y verificable por parte de los trabajadores.

Estos requisitos difícilmente se dan en la realidad. Además, el beneficio final está demasiado lejos del esfuerzo individual diario del trabajador, tanto por el tiempo que transcurre entre ese esfuerzo y el beneficio final como por la aportación individual que, en grandes empresas, significa el esfuerzo de una persona concreta respecto de la capacidad total de la empresa de obtención de beneficios.

3.2.2. La participación en el capital.

La participación en el capital o accionariado obrero consiste en adjudicar a los trabajadores un cierto número de acciones al final de un determinado período económico. Se trata, por tanto, de incentivar al trabajador al convertirlo en propietario de la empresa por lo que la motivación es distinta de la pura reivindicación salarial. En la práctica, la adjudicación de acciones suele hacerse de dos formas:

- *Individualmente*: Ofreciendo a cada trabajador un número de acciones, gratuitamente o a un precio inferior al de mercado o con posibles créditos de compra por parte de la empresa. Tiene el inconveniente de que el trabajador venta rápidamente su participación, por lo que, para evitarlo, se suelen hacer nominativas, no transferibles o sólo transferibles entre trabajadores.
- *Colectivamente*: Asignado un paquete total de acciones a un órgano representativo de los trabajadores, como puede ser el sindicato. Aparece un alejamiento sentimental del trabajador respecto a la propiedad. Supone además la injerencia de poderes extraños a la dirección de la empresa.

3.2.3. La participación en la inversión.

Consiste en dar participación en los resultados de la inversión productiva. Así, surge la denominada teoría del salario-inversión que consiste en destinar una parte del salario de los trabajadores a la financiación de nuevas inversiones productivas a cambio de la entrega de a éstos de unos títulos-certificado por el importe correspondiente a las cantidades no abonadas. Estos títulos son normalmente retribuidos como títulos de renta fija.

La finalidad de esta propuesta es motivar al trabajador haciéndole partícipe de la empresa. La mayor motivación debe implicar una mayor productividad y, por tanto, un mayor excedente final. Los mayores excedentes se invierten en la empresa para financiar nuevos activos productivos.

Se basa en que en la medida en que el aumento de la autofinanciación se consigue mediante una moderación de las demandas salariales y un incremento de la productividad de los trabajadores, debiera reconocerse algún derecho de los mismos sobre los activos generados.

3.2.4. La participación en la gestión.

La cogestión consiste en la participación de los trabajadores en los órganos de administración de la empresa

sin ser propietarios de la misma. Con ella se trata de implantar un sistema de participación que implica un elevado grado de democracia interna. Esta experiencia se desarrolló en Alemania y se pueden diferenciar dos tipos:

- *Cogestión cualificada o paritaria (Ley de 1951)*: Se aplica a empresas grandes siderometalúrgicas. Este modelo garantiza la participación de los trabajadores a tres niveles:
 - Consejo de Vigilancia: Representación paritaria, entre trabajadores y representantes del capital.
 - Director de trabajo: Representa a los asalariados en la dirección de la empresa y decide de común acuerdo con los directores funcionales sobre los problemas de gestión en la empresa.
 - Consejo de Empresa: Elegido por los trabajadores y que tiene distintas competencias según sean cuestiones sociales, de personal o económicas.
- *Cogestión restringida o no paritaria (Ley de 1952)*: Se aplica al resto de empresas con más de 500 trabajadores. Es más moderada que la anterior, ya que los representantes de los trabajadores ocupan solamente un tercio de los puestos del Consejo de Vigilancia. Además, no existe en este modelo la figura del director de trabajo. En cuanto al Consejo de Empresa, éste es similar al definido por la Ley de 1951 en cuanto a la composición y competencias.

3.2.5. El cooperativismo.

Consiste en que los trabajadores, al ser los propietarios de la empresa, toman de forma democrática todas las decisiones que consideren oportunas para la mejor gestión de la misma. Por tanto, los trabajadores participan en todos los niveles posibles de decisión dentro de la empresa. El movimiento cooperativo se rige por una serie de normas que se llaman los principios cooperativos:

- *Libre adhesión*: La adhesión a una cooperativa debe ser voluntaria y abierta a toda persona que acepte los derechos y deberes de la cooperativa, sin discriminación alguna. Pueden establecerse limitaciones por motivos técnicos o económicos.
- *Régimen democrático*: Se considera el capital como un instrumento de trabajo por lo que no se establece relación entre su posesión y los derechos derivados de la misma. La participación es igualitaria para todos los miembros de la cooperativa. Este principio se puede resumir en el lema: un hombre, un voto.
- *Limitación del interés al capital social*: El capital social, en caso de que se retribuya, no se hace mediante dividendos sino mediante un tipo de interés que está limitado. La razón estriba en que el capital se considera un instrumento de trabajo y no un medio de conseguir beneficios. El límite lo fijarán los estatutos y, en el régimen español, puede llegar hasta tres puntos por encima del tipo de interés que fije el Banco de España (ahora Banco Central Europeo).
- *Distribución de los excedentes*: Los excedentes se dedicarán a la expansión de la cooperativa, a servicios comunes y a distribuirlos entre los socios. Esta distribución se llama "retorno cooperativo" y no debe ser considerado como un dividendo de una sociedad anónima. Antes del reparto del "retorno cooperativo", la cooperativa debe dotar un Fondo de Reserva Obligatorio (30%) y un Fondo de Educación y Promoción (5%).
- *Educación*: La cooperativa está obligada a mejorar la formación de los cooperativistas, sus familias y personal, tanto en el aspecto empresarial como en el cultural.
- *Colaboración intercooperativa*: Compromiso de ayuda mutua entre las cooperativas tanto a nivel local como nacional e internacional.

La actividad de las cooperativas en España se rige por la Ley General de Cooperativas, de 1987, que establece la normativa general a la cual se tienen que someter este tipo de empresas.

3.2.6. Las Sociedades Anónimas Laborales.

La Sociedad Anónima Laboral (SAL) nace en nuestro país en una época de crisis económica como forma jurídica intermedia entre la cooperativa y la sociedad anónima para salvar empresas en dificultades, de las que se hacen cargo los trabajadores. La característica principal de este tipo de empresas radica en que al menos el 51% de las acciones pertenecen a los propios trabajadores fijos de la empresa.

3.3. La responsabilidad social de la empresa.

Tradicionalmente se ha mantenido que la empresa no debiera asumir ningún tipo de responsabilidad social ya que ello es incompatible con el principio clásico de maximización del beneficio, o en su caso de creación de valor, como objetivo fundamental de la actuación empresarial.

Friedman (1966), afirma que la responsabilidad preferente de la empresa radica en obtener los mayores beneficios posibles para sus accionistas. De acuerdo con esta postura clásica, el papel del directivo, como empleado de los accionistas, se debe reducir a actuar lo más eficientemente posible en los mercados de forma que consiga los mayores beneficios para sus empleados.

Los grupos humanos participantes en la empresa se pueden diferenciar en internos y externos. Dentro de los primeros están los trabajadores, los directivos y los propietarios. Entre los segundos encontramos, tantos los relacionados directamente con su actividad básica (clientes, proveedores, medios financieros, competidores), como aquellos otros afectados indirectamente por la acción de la empresa: comunidad (nacional, regional, local) y Estado.

La cuestión principal se centra en la aceptación o no por la empresa de obligaciones para con el resto de grupos que constituyen la sociedad además de con los accionistas, dado que el modelo económico de mercado afirma que trabajando con la primacía del interés de los accionistas se asegura el óptimo uso de los recursos de la sociedad. La responsabilidad social aparece para sus críticos como un autoimpuesto que reduce sus excedentes.

Existen tres áreas que, en su conjunto, integran el contenido que se le suele asignar a la responsabilidad social de la empresa:

- *Área económico–funcional*: Relacionada con aspectos tales como la producción de bienes y servicios que necesita la colectividad, la creación de empleo, los sistemas de retribución, las políticas de formación, las medidas de seguridad e higiene en el trabajo. Estos aspectos son indicativos de la contribución de la empresa a la sociedad.
- *Área de calidad de vida*: Relacionada con cómo la empresa está desarrollando o degradando el nivel de vida general de la sociedad. Producir bienes de alta calidad, relacionarse correctamente con trabajadores, clientes o proveedores o medir el esfuerzo de preservación del medio ambiente, pueden ser indicadores de la actuación en esta área.
- *Área de inversión social*: Esta área está referida al grado en el cual la empresa utiliza tanto de sus recursos financieros como humanos para resolver los problemas de la comunidad. Son aspectos tales como la promoción de la educación, la cultura, el deporte o el arte.

El *balance social* surge como instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la empresa. El balance social es un documento que recoge de forma sistematizada todas las actividades que lleva a cabo la empresa desde el punto de vista social.

El balance social puede servir tanto de medio de información para poner en conocimiento de los agentes sociales una serie de hechos económicos y sociales que se derivan de la actividad empresarial, como de instrumento de gestión, integrando en el sistema de planificación y control de la empresa los objetivos y restricciones de naturaleza económica y social.

3.4. Concepto de ética de los negocios y justificación de su estudio.

La ética hace referencia a los comportamientos profesionales o públicos que llevan a identificar lo que se considera aceptable o no por la sociedad (incluyendo la ley) y por la conciencia de los actores.

La ética de los negocios se refiere básicamente a las relaciones de tipo externo que las empresas o los profesionales independientes sostienen con sus clientes, proveedores, competidores, los poderes públicos, etc., respecto a los fundamentos morales que caractericen dichas relaciones. La empresa llega a percibirse socialmente, en ocasiones, como actriz en un mundo salvaje y adulterado regido por una "ética mínima" consistente únicamente en evitar problemas con el ordenamiento jurídico y legal.

Una definición de ética de los negocios, en forma de ecuación, viene dada por la siguiente expresión:

ÉTICA = EFICACIA + DEONTOLOGÍA

La ética es el arte del éxito a largo plazo, que supone de una parte el bien propio (en negocios es la eficacia), pero sólo con el respeto a los demás (deontología). Este respeto a los demás implica, naturalmente, el respeto a la ley y a los principios de la moral universal.

Una definición más concreta la proporciona la asociación europea EBEN (European Business Ethic Network) que propone: "la ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de los negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad.

La organización de la ética en la empresa comienza precisamente en el nivel de la alta dirección puesto que la integridad personal y reconocida del equipo directivo es un factor relevante que condiciona toda la ética de la empresa. Para elevar el nivel ético de los directivos se pueden utilizar desde criterios de elección y perfeccionamiento que contribuyan a tal fin hasta evaluación de los comportamientos cotidianos o acciones expresamente formalizadas que pongan de manifiesto sus principios éticos.

Otro factor relevante es la relación entre ética y estrategia empresarial ya que las exigencias de la primera no sólo influyen en la gestión ordinaria sino que pueden llevar a modificar la estrategia. La relación ética-estrategia no se limita a eliminar las estrategias contrarias a la ética, sino que orienta las opciones hacia las estrategias cuyos puntos clave para el éxito serán precisamente los valores positivos desde el punto de vista de la ética.

TEMA 4 – ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

4.1. Concepto y tipología del entorno.

4.1.1. Concepto de entorno.

El concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. El entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar. El análisis externo se interesa solamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa, es decir, que puede resultar relevante en la definición de la estrategia empresarial.

El *entorno general* se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. El *entorno específico*, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece.

4.1.2. Tipología del entorno.

Para analizar el entorno general hay que conocer cómo es el entorno en el cual la empresa se desenvuelve. Este análisis se lleva a cabo teniendo en cuenta cuatro características básicas:

- *Estabilidad*: El entorno puede ser estable o dinámico según que los factores que lo componen permanezcan estables o no. Se tienen en cuenta la cantidad, profundidad, rapidez e impredecibilidad de los cambios.
- *Complejidad*: Puede ser simple o complejo dependiendo de si los factores y los cambios en los mismos son más o menos comprensibles o requieren unos conocimientos sencillos o complicados.
- *Diversidad*: Puede ser integrado o diverso según si el número de variables que lo componen es reducido o no y si son similares o distintas dichas variables.
- *Hostilidad*: Puede ser favorable u hostil según cuál sea la mayor o menor "velocidad" y "efecto" de sus impactos y más o menos fácil sea adoptar una respuesta por parte de la empresa. La hostilidad se ve influida por la competencia y por el incremento de amenaza de los factores competitivos.

De acuerdo con estas características e integrando las propuestas de Emery, Trist, Ansoff, Lawrence y Lorch, se pueden agrupar los modelos de entorno alrededor de tres tipos básicos:

- *Entorno Estable*: Participa de las características de estable, simple, integrado y favorable.
- *Entorno Reactivo-Adaptativo*: Es relativamente estable, algo complejo, diverso y prácticamente favorable.
- *Entorno Inestable-Turbulento*: Es dinámico, complejo, diverso y hostil.

Parece lógico pensar que el entorno actual que define la actuación de las organizaciones se puede catalogar como de inestable-turbulento, dada la gran incertidumbre y la aceleración en el cambio de los factores que lo componen.

4.2. Análisis del entorno general.

Con el análisis del entorno general se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura de dicho entorno con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa, tanto en el momento actual como en el futuro.

Dada la magnitud y complejidad del mismo, es preciso definir de antemano los límites del entorno que se quiere analizar, en función de las necesidades de la empresa, es decir, de aquellas variables que se considera que van a tener un impacto significativo en su actividad. Así, el entorno general puede ser analizado a distintos *niveles* tales como: mundial, área económica, país, región o localidad. No son las mismas variables del entorno que afectan a una empresa multinacional, que a otra que desempeña su actividad a nivel nacional o local.

Es preciso definir los tipos de variables que se pretenden considerar en el análisis del entorno. A dichos tipos de variables es a lo que se llama *dimensiones* del entorno. No existe consenso absoluto entre los autores sobre cuáles deber ser estas dimensiones aunque, como síntesis de las distintas aportaciones, se pueden agrupar en torno a las cuatro siguientes: socio-cultural, económica, tecnológica y político-legal.

La *dimensión socio-cultural* recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean a la empresa como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.

La *dimensión económica* afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa. Los principales indicadores económicos serán las variables claves de esta dimensión.

El marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema es el contenido de la *dimensión*

tecnológica. Este aspecto puede ser muy importante para evitar la obsolescencia y promover la innovación a través de nuevos productos o técnicas o por la mejora de los existentes.

La *dimensión político-legal* integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar (impuestos, salarios mínimos, condiciones laborales, protección al consumidor, medio ambiente, subvenciones, ayudas públicas, protección legal, etc.).

Cada una de las anteriores dimensiones se concreta mediante un conjunto de variables o factores clave que ponen de manifiesto los aspectos más importantes a considerar dentro de cada una de las dimensiones.

Este análisis se puede realizar mediante un instrumento sencillo pero muy útil como es el *perfil estratégico*. La elaboración de este perfil consta de dos fases. En la primera, se elabora una lista de lo que hemos denominado *factores clave* del entorno, o variables significativas del mismo. Estos factores clave suelen estar agrupados según las dimensiones del análisis del entorno. La segunda parte consiste en valorar el comportamiento de cada uno de los factores clave en una escala que habitualmente suele ser de uno (1) a cinco (5) o, lo que es lo mismo: muy negativo, negativo, indiferente o equilibrado, positivo y muy positivo. Esta valoración es subjetiva por parte de la dirección de la empresa y recoge la forma en que ésta percibe las distintas variables del entorno.

El análisis sistemático del entorno general debe permitir la identificación de las más importantes variables que afecten a la empresa. Esta información es muy valiosa porque permite evaluar el impacto de cada variable sobre su rentabilidad o proceso de crecimiento y, en consecuencia, tomar las medidas oportunas para que dicho efecto sea favorable. Hay que considerar tres cuestiones importantes en la medición de dichos efectos para poder decidir adecuadamente:

- Similares características del entorno general pueden tener efectos contrarios en distintas industrias.
- El impacto del entorno general varía significativamente incluso entre empresas situadas dentro del mismo sector.
- No todas las variables del entorno general afectan relevantemente a un determinado sector económico.

4.3. Métodos prospectivos en el análisis del entorno.

El análisis del entorno actual pone de manifiesto las oportunidades y amenazas que en el momento presente se ofrecen a la empresa. Sin embargo, parece tanto o más interesante investigar acerca de la situación que en el futuro va a afectar a la empresa, ya que la estrategia va a ser desarrollada a largo plazo. Ello permite conocer las circunstancias que diseñarán el marco de actuación para la empresa cuando la estrategia se implante en el futuro.

La investigación sobre el futuro es adecuada tanto para el análisis del entorno general como del entorno específico. La metodología puede ser la misma que para la situación presente, pero el análisis es muy más difícil de realizar por la gran cantidad de incertidumbre que puede existir respecto del futuro. Efectivamente, la aparición de entornos poco estables, incluso turbulentos, dificulta enormemente el conocimiento de la posible evolución de dicho entorno dado lo imprevisible de los cambios.

Se hace necesario para la empresa intentar conocer la posible evolución del futuro, ya que la estrategia que elija se va a desarrollar en un largo período de tiempo, en el cual el entorno puede verse modificado significativamente respecto del actual o presente. Un proceso adecuado de previsión debe tener las siguientes fases:

- Seleccionar las variables del entorno que van a ser críticas en el futuro de la empresa.
- Seleccionar las fuentes de información que sean significativas sobre el entorno.
- Evaluar las técnicas de previsión disponibles.

- Integrar los resultados de la previsión en el proceso de análisis estratégico.
- Controlar los aspectos críticos de la previsión realizada.

En un entorno estable, con pocos cambios, los cuales son generalmente predecibles, se requieren modelos que permitan conocer la evolución futura a partir de un comportamiento estable de las principales variables del entorno en el pasado. Se necesitan *técnicas de previsión*.

En un entorno turbulento, en el que abundan los cambios que suelen ser muy rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, los modelos a emplear no pueden basarse en hechos o acontecimientos pasados, ni pueden partir de la hipótesis de una permanencia en el comportamiento de los factores relevantes. Se requieren *técnicas prospectivas*.

La *previsión* consiste en la apreciación, acompañada de un cierto grado de confianza (probabilidad), de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. Se trata de una apreciación cuantificada a partir de datos del pasado, generalmente válida si se producen pocos cambios respecto de dicho pasado.

La *prospectiva* es un panorama de futuros posibles e inciertos, es decir, situaciones no improbables, de forma que el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado.

- *Características de la previsión y la prospectiva.*

Caracteres	Previsión	Prospectiva
Visión	Parcial (<i>ceteris paribus</i>)	Global (nada es igual)
Variables	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cualitativas, cuantificables o no, subjetivas, conocidas y ocultas
Relaciones	Estáticas; estructuras constantes	Dinámicas; estructuras evolutivas
Explicación	El pasado explica el futuro	El futuro, razón del presente
Futuro	Único	Múltiple e incierto
Método	Modelos deterministas y cuantitativos	Análisis de intenciones. Modelos cualitativos y estocásticos
Actitud hacia el futuro	Pasiva y adaptativa	Activa y creativa (futuro deseado)

Las técnicas de previsión, como ya se ha dicho, son válidas básicamente para análisis a corto plazo, de tipo cuantitativo, en entornos estables, en los que el pasado determina básicamente el futuro. Entre las principales técnicas de previsión podemos señalar:

- Ajuste de funciones: lineal, logística, exponencial, etc.
- Análisis de series temporales.
- Modelos econométricos.
- Análisis de regularidades estadísticas: correlación, regresión.
- Tablas input-output.
- Técnicas de investigación operativa.

Dada la complejidad del entorno y lo incierto de su evolución, parece difícil la aplicación de las técnicas cuantitativas de previsión a los efectos del análisis que queremos efectuar. De ahí que se requieran técnicas con un carácter esencialmente prospectivo que analicen el entorno desde un punto de vista más cualitativo que cuantitativo y con una perspectiva más global que parcial.

4.3.1. El método de los escenarios.

Podemos definir un escenario como una descripción de las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo. Definido así, un escenario no es

una previsión del futuro sino un análisis cualitativo de cómo puede ser dicho futuro.

Un escenario es más bien un instrumento de enseñanza y aprendizaje que ayuda a comprender mejor la posible evolución del futuro y en el que el esfuerzo que realice la dirección de la empresa para la definición del mismo tiene tanta importancia o más que el resultado final que se pueda conseguir.

La importancia de la elaboración de un escenario está en que obliga a la dirección a pensar sobre las variables relevantes que definen la evolución del entorno, cómo se interrelacionan entre ellas y cuáles pueden ser, por tanto, las consecuencias de las decisiones estratégicas actuales.

Para que la construcción de un escenario sea útil en el análisis del entorno futuro, es preciso que reúna una serie de características:

- Debe de ser suficientemente exhaustivo, es decir, debe de identificar y recoger las principales variables que definen el entorno a analizar.
- Debe de ser tan probable como cualquier otro escenario exhaustivo basado en la misma serie de circunstancias.
- Es importante asignar probabilidades a priori a las variables clave elegidas, intentando reflejar dichas probabilidades la posible distribución de frecuencias en la ocurrencias o no de las mismas.
- Debe de ser consistente en sí mismo, es decir, no debe de incurrir en contradicciones.

La empresa puede elaborar más de un escenario probable, basado cada uno de ellos en diferentes hipótesis sobre la evolución, por ejemplo, de la variable clave más importante de entre las definidas. Sin embargo, no parece recomendable trabajar con más de dos o tres escenarios en un mismo análisis del entorno.

La elaboración, análisis y comprensión de los escenarios debe de permitir a la dirección de la empresa analizar mejor la posible evolución del entorno. Ello debiera de conducir a una mejor definición de las estrategias empresariales, pudiendo elegir incluso diferentes estrategias para cada uno de los posibles escenarios que puedan presentarse. De esta forma, la empresa se prepara para dar una respuesta rápida y flexible a los posibles cambios del entorno.

4.3.2. El método DELPHI.

El método DELPHI es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.)

El método DELPHI sustituye, por tanto, el debate directo por un programa cuidadosamente elaborado de preguntas recogidas en un cuestionario enviadas a los distintos expertos. Además de la ausencia de contacto directo entre los expertos consultados (se mantiene el anonimato de los mismos), el método DELPHI introduce un procedimiento de realimentación o reconsideración de las respuestas dadas en un primer momento.

Los expertos pueden ser preguntados sobre las razones que tuvieron para manifestar determinadas opiniones y luego presentar a cada experto un resumen del conjunto de razones, invitándole a reconsiderar y revisar, en su caso, las estimaciones que hizo. Este interrogatorio y la posterior realimentación pueden estimular a los expertos con el fin de que consideren aquellos factores que pudieran haber sido pasados por alto en una primera reflexión por no estimarlos importantes.

El método DELPHI se aplica en dos etapas:

- En la primera etapa, cada experto trata de estimar el año de ocurrencia de determinados hechos que está previsto que sucedan. Estas estimaciones se distribuyen en un intervalo de tiempo adecuado y se tabulan los resultados, calculándose algunos indicadores estadísticos tales como el recorrido intercuartílico (RIC), la media o la mediana.
- En la segunda etapa, los expertos reciben los datos anteriormente elaborados pidiéndoles que reconsideren sus respuestas iniciales a la luz de los mismos. Si alguna de estas segundas respuestas cayesen fuera del RIC, se pedirá al experto que exponga los argumentos que le motivaron a dar una respuesta diferente a la de la mayoría.

En la mayor parte de los casos en que se ha utilizado el método DELPHI se ha podido observar una convergencia de las opiniones. Sin embargo, cuando esto no ocurre, las opiniones suelen polarizarse en torno a dos estimadores diferentes que expresan la existencia de dos escuelas de pensamiento con puntos de vista particulares. Esto puede indicar que las opiniones estaban basadas en diferentes clases de datos o en distintas interpretaciones de los mismos datos.

4.3.3. El método de los impactos cruzados.

El método de los impactos cruzados permite la investigación metódica de la interrelaciones que puedan producirse entre diferentes sucesos que está previsto que ocurran. Asimismo, se pueden investigar los efectos que la ocurrencia o no ocurrencia de un determinado suceso puede provocar en la probabilidad de ocurrencia de los demás sucesos previstos.

Se dice que existe impacto cruzado entre dos sucesos cuando la probabilidad de que ocurra uno de ellos varía en función de que acontezca o no el otro. Si la probabilidad de ocurrencia aumenta, se dice que el sentido del impacto es positivo; si la probabilidad disminuye, el sentido del impacto se dice que es negativo; si la probabilidad no varía, se dice que no existe impacto cruzado.

Las anteriores situaciones pueden ser representadas adecuadamente en una matriz resumen de los posibles impactos cruzados entre los diferentes sucesos sometidos a estudio. La fila representa el suceso cuya influencia se trata de determinar y la columna el suceso influido.

Cuando existe un impacto cruzado positivo, éste se representa en la casilla correspondiente con una flecha hacia arriba; cuando el impacto es negativo, la representación se hace con una flecha hacia abajo; la no existencia de impacto cruzado entre dos sucesos queda indicado en la matriz con un guión en la casilla correspondiente.

Además del sentido del impacto, es interesante determinar la fuerza del impacto o grado de influencia que tiene la ocurrencia o no ocurrencia de un suceso en la probabilidad de que otro suceso ocurra. Igualmente puede estimarse el tiempo de difusión o intervalo de tiempo que se requiere después de que un suceso acontece para que se produzca la influencia en otro suceso.

- *La matriz de impactos cruzados.*

	A	B	C	D
A		—		
B			—	
C				
D	—			

La matriz de impactos cruzados como instrumento de análisis permite observar las posibles interdependencias entre diversos factores clave del entorno futuro de una forma sencilla, exhaustiva y sistemática. Sin embargo, más que un método de validez individual para efectuar previsiones, constituye un instrumento de previsión

complementario de otros métodos. Así, los impactos cruzados pueden ser muy útiles en la construcción de escenarios y en el análisis de la evolución de los mismos.

TEMA 5 – ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

5.1. Delimitación del entorno específico.

Podemos definir la industria o el sector industrial como "el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines", esto es, que están relacionadas por el tipo de productos o procesos productivos. Para fijar los límites del sector se emplean dos criterios que pueden dar lugar a clasificaciones distintas:

- El *criterio tecnológico* se aplica desde el lado de la oferta, y define una industria como el conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o varios productos. La clave de esta definición es el grado de sustituibilidad de los procesos productivos.
- El *criterio de mercado* se aplica desde el lado de la demanda y selecciona el conjunto de empresas que fabrican productos que son sustitutivos próximos unos de otros.

Ambas definiciones dan lugar a la misma clasificación de industria cuando los productos son sustituibles para compradores y vendedores; pero esto no será siempre así, ya que hay casos donde el grado de sustituibilidad para unos y otros difiere bastante.

En relación con el criterio de mercado, puede definirse el subsector o rama de actividad como el conjunto de empresas o grupos de empresas que fabrican el mismo producto o productos que son sustitutivos cercanos.

Siguiendo el planteamiento de Abell (1980), el negocio se define a partir de tres dimensiones:

- *Grupo de clientes* servidos, esto es, a quién se dirigen los productos o servicios.
- *Funciones* que el producto o servicio cubre a dichos clientes, lo que está estrechamente relacionado con las necesidades satisfechas.
- *Tecnología* empleada o cómo se ofrece el producto, es decir, la forma en que una función es cubierta.

Estas tres dimensiones están relacionadas con los conceptos más tradicionales de productos y mercados. Efectivamente, podemos considerar que los productos se pueden describir en términos de las funciones que cubren y la tecnología empleada para ello. Por otro lado, los mercados pueden describirse en términos de funciones y grupos de clientes que se atienden.

A partir de las anteriores dimensiones pueden fijarse las fronteras o límites del mercado y establecer así una tipología de los mismos. La introducción de la tecnología proporciona elementos de juicio adicionales para distinguir entre industria, negocio y mercado:

- *Industria*: Es el conjunto de todos los grupos de clientes y todas las funciones desarrolladas por los productos elaborados a partir de la misma tecnología. En este planteamiento, la industria englobaría a distintos negocios.
- *Negocio*: Un negocio se define por una selección concreta de grupos de clientes y funciones que los productos de una empresa ofrecen a esos clientes, definida en función de la tecnología, que habitualmente es única en cada negocio. Este concepto hace referencia básicamente al campo de actividad de una empresa, el cual puede ser definido de forma diferente en cada caso. Por ello, es posible encontrar que coexisten en una misma industria negocios definidos de muy diferente manera.
- *Mercado*: Se define por la oferta de funciones cubiertas por determinados productos a cierto grupo de clientes, incluyendo todas las tecnologías sustitutivas que permiten proporcionar dichas funciones.

Desde el punto de vista del análisis competitivo, lo más interesante es definir el *entorno competitivo* de la empresa. Así, éste está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercer una influencia directa sobre los resultados de la empresa y los de sus competidores. Un entorno competitivo coincide con el concepto de mercado cuando en éste incluimos a los proveedores y el estudio de su comportamiento. Este concepto de mercado es lo más próximo a la definición de *entorno específico*.

5.2. Análisis de la estructura de la industria.

La empresa debe analizar las características estructurales de la industria en que compite ya que éstas determinan su capacidad para obtener beneficios. Además, la empresa debe poder identificar sus puntos fuertes y débiles en función de esas características estructurales para determinar sus estrategias competitivas.

Este análisis se lleva a cabo a través de las siguientes variables o factores: fuerzas competitivas básicas, grado de concentración tamaño e importancia y grado de madurez de la industria.

5.2.1. Grado de concentración de la industria.

Este factor trata de explicar cómo se distribuye el mercado entre los distintos competidores. Las industrias pueden ser concentradas o fragmentadas. Una industria es *concentrada* cuando pocas empresas tienen una cuota alta de mercado, quedando el resto para un número amplio de empresas. Una industria es *fragmentada* cuando existe un gran número de empresas medianas y pequeñas y ninguna tiene una participación importante en el mercado, de modo que es necesario acumular los volúmenes de ventas de un gran número de empresas para obtener una cuota de mercado significativa.

Evidentemente, las industrias no suelen ser totalmente concentradas (monopolio) ni totalmente fragmentadas (competencia perfecta), sino que adoptan grados intermedios. La medición del grado de concentración se realiza a través de dos índices sencillos (hay otros más complicados), que son el índice discreto y el índice de importancia relativa.

El *índice discreto* es una medida absoluta de concentración. Representa la proporción de una variable (producción, ventas, etc.) que del total del sector poseen las "n" primeras empresas del mismo. Para ello, se ordenan éstas previamente en forma decreciente para dicha variable. El *índice de importancia relativa* establece el número de empresas necesarias para lograr un porcentaje determinado de la variable de medida de la concentración del sector.

La combinación del tamaño e importancia de la industria y su grado de madurez es lo que da lugar a la llamada "matriz industrial" (Bueno).

5.2.2. Tamaño e importancia de la industria.

Este factor se define en función de la participación de la industria en el PIB del país, así como su potencial de futuro. Existen tres categorías:

- *Industrias estratégicas*: Explotan tecnologías sofisticadas normalmente nuevas, son intensivas en capital y tienen gran proyección de futuro (ej. Informática, telecomunicaciones).
- *Industrias básicas*: Han configurado en el pasado la estructura económica del país y han sido motor de su crecimiento económico (ej. Automóvil, química).
- *Industrias no básicas*: De carácter marginal, surgen en zonas de reciente industrialización, son intensivas en trabajo, generalmente asociadas a la imagen de la pequeña y mediana empresa (ej. Artesanía).

5.2.3. Grado de madurez de la industria.

Depende del ciclo de vida de la industria a nivel nacional o internacional, así como del tipo de tecnología utilizada. Puede clasificarse de la siguiente manera:

Industrias emergentes o nuevas: Son aquellas que han surgido con carácter muy reciente. Su aparición se debe a una innovación tecnológica.

Industrias en crecimiento: Se caracterizan por haber superado con éxito la primera etapa, mediante la consolidación de la innovación introducida, por lo que se producen altas tasas de crecimiento e inversión en la industria. Están vinculadas con industrias de tipo estratégico.

Industrias maduras: Una vez superada la fase de crecimiento, una industria comienza a considerarse madura a medida que se va reduciendo la tasa de crecimiento, llegando incluso a anularse. Están vinculadas a las industrias básicas.

Industrias en declive o crisis: La característica principal de estas industrias es la tendencia decreciente de la demanda que puede ser debida a innovaciones tecnológicas (productos sustitutivos), cambios en los gustos o necesidades de los consumidores o cambios demográficos que reducen el tamaño del grupo potencial de clientes.

5.3. El entorno competitivo: fuerzas competitivas básicas.

La intensidad de la competencia en una industria determina la posibilidad de la empresa de conseguir tasas de rentabilidad superiores al coste de capital. Esa intensidad de la competencia, de acuerdo con el modelo de Porter (1982), es función de las llamadas "cinco fuerzas" competitivas básicas y determina la rentabilidad de las empresas porque afecta a los costes, los precios y la inversión necesaria.

Estas fuerzas competitivas básicas son:

- *La rivalidad entre los competidores existentes.*
- *La posibilidad de entrada de nuevos competidores.*
- *La amenaza de productos sustitutivos.*
- *El poder de negociación de los proveedores.*

COMPETIDORES

POTENCIALES

Amenaza de nuevos ingresos

Poder negociador

de los proveedores Poder negociador

de los clientes

Amenaza de productos

o servicios sustitutivos

5.3.1. Intensidad de la competencia actual.

La competencia se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven posibilidades de cambiar

su posición. Las acciones o reacciones en empresas mutuamente dependientes pueden llegar a dejar en peores condiciones al sector industrial que en la situación anterior. La intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores estructurales, tales como:

- *Número de competidores y equilibrio entre competidores:* Si el número de competidores es elevado, algunos tienden a hacer movimientos competitivos porque creen que pasarán desapercibidos. Si están equilibrados, serán propensos a iniciar batallas competitivas. La tendencia es a intensificar la competencia.
 - *Ritmo de crecimiento en el sector industrial:* Un ritmo lento hace que la competencia sea mayor por el intento de conseguir una mayor participación en el mercado por parte de las empresas que buscan expansión.
 - *Barreras de movilidad:* Se trata de analizar aquellos factores que impiden que las empresas se muevan de segmento dentro de una industria. Son típicas de industrias oligopolistas.
 - *Barreras de salida:* Son factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa, incluso en el caso de resultados pobres o negativos. Dependen de algunos factores de carácter económico, estratégico o emocional:
-
- *Activos especializados:* Con poco valor de liquidación o altos costes de reconversión.
 - *Costes fijos de salida:* Pueden deberse a contratos laborales, coste de reinstalación, capacidad de mantenimiento para piezas de repuestos, etc.
 - *Interrelaciones estratégicas:* Interrelaciones entre la unidad a abandonar y otras de la compañía, que hacen que la empresa considere de alta importancia estratégica continuar en el mercado.
 - *Barreras emocionales:* Identificación con el negocio, lealtad hacia los empleados, temor por la carrera profesional, orgullo, etc.
 - *Restricciones sociales y gubernamentales:* Por pérdida de empleos y otros efectos económicos.
-
- *Costes fijos y de almacenamiento:* Los costes fijos elevados harán tender a bajar los precios para operar a plena capacidad. Los costes de almacenamiento elevados harán bajar los precios para asegurar las ventas.
 - *Existencia de diferenciación o de costes de cambio:* Si no hay diferenciación de producto ni costes de cambio, la elección de los compradores se basa en el precio y en el servicio. Esto da como resultado una intensa competencia en precio y servicio.
 - *Excedentes de capacidad:* Si las economías de escala exigen grandes incrementos de capacidad, se puede alterar crónicamente el equilibrio entre oferta y demanda en la industria, que puede tener períodos de exceso de capacidad y rebaja de precios.
 - *Diversidad de competidores:* Cuando los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidad, relaciones con sus compañías matrices, objetivos y formas de competir, pueden interferir continuamente unos sobre otros. Los competidores extranjeros y las empresas de diferentes tamaños pueden acentuar esta situación.
 - *Intereses estratégicos:* La competencia se puede hacer más volátil si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito, porque pueden estar dispuestas a sacrificar el beneficio.

5.3.2. Competidores potenciales.

La posibilidad de entrada de nuevos competidores se analiza mediante la determinación de las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante el nuevo ingreso.

Barreras de entrada.

Las barreras de entrada son aquellos mecanismos que dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria normalmente mediante la disminución de las expectativas de rentabilidad de los posibles nuevos competidores. Las principales barreras de entrada son:

- *Economías de escala:* Frenan el ingreso obligando al que pretende producir a hacerlo a gran escala con los riesgos que ello conlleva o a entrar en pequeña escala soportando desventajas en costes.
- *Diferenciación de producto:* Las empresas establecidas tienen patentes, identificación de marca, prestigio o fidelidad de clientes. La diferenciación crea la barrera para el ingreso obligando al que se quiere incorporar a realizar grandes inversiones para superar la fidelidad existente.
- *Necesidades de capital:* La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, sobre todo si es para publicidad o I+D. Estas necesidades de capital no tienen por qué ser sólo para instalaciones productivas sino que pueden ser para financiar a los clientes, mantener existencias o cubrir pérdidas iniciales.
- *Costes de cambio:* Son los costes a que tiene que hacer frente el cliente al cambiar de proveedor, tales como reentrenamiento del personal, coste del nuevo equipo auxiliar, necesidad de asistencia técnica, rediseño del productos o costes psíquicos por terminar una relación.
- *Acceso a los canales de distribución:* Si los canales lógicos de distribución para el producto ya están cubiertos por las empresas existentes, las nuevas empresas deben convencer a los canales de que acepten sus productos mediante promociones, publicidad compartida, etc., lo que reduce el beneficio.
- *Desventajas en costes diferentes de las economías de escala:* Tecnología de producto patentada, ventajas de localización, subvenciones del gobierno, acceso a las materias primas y la curva de aprendizaje o de experiencia.
- *Política gubernamental:* El gobierno puede limitar o impedir la entrada a determinadas industrias mediante licencias, requerimientos mínimos de capital, limitación de acceso a materias primas, normas anticontaminación, de seguridad y eficacia, etc. Estas limitaciones pueden requerir altas inversiones, tecnología sofisticada o pueden proporcionar información a los competidores establecidos, que podrán preparar estrategias de respuesta.

Reacción de los competidores establecidos.

Si se espera una reacción fuerte de los competidores establecidos, las nuevas incorporaciones puede ser disuadidas. Las condiciones que señalan una probabilidad alta de represalias son:

- Tradición de represalias en los que ingresan.
- Empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse como, exceso de liquidez, capacidad de endeudamiento o utilizada, capacidad productiva sobrada, ventajas en canales de distribución o clientes, etc.
- Empresas establecidas muy comprometidas con el sector industrial y con activos de poca liquidez inmovilizados en él.
- Crecimiento lento del sector, lo que limita la capacidad de éste para absorber las nuevas empresas sin disminuir las ventas y los beneficios de las ya establecidas.

5.3.3. Productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial. Cuanto más atractivos sean los precios de los productos sustitutivos, mayor será la disminución de beneficios de un sector.

Los productos sustitutivos se identifican buscando productos que puedan desempeñar la misma función que el producto actual. Los productos sustitutivos que merecen la máxima atención son:

- Los que están sujetos a tendencias que mejoran su rendimiento y precio en relación con el producto actual.
- Los producidos por industrias que obtienen elevados beneficios.

5.3.4. Poder negociador de los proveedores y de los clientes.

El análisis del poder de los proveedores y clientes es importante, ya que va a determinar la capacidad que tienen las empresas de una industria para influir de manera decisiva en las industrias que le preceden o siguen en el proceso de producción.

A medida que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria disminuye ya que serán ellos quienes impongan sus condiciones en las transacciones realizadas con las empresas de la industria analizada captando así una parte del valor añadido generado por dicha industria. Por el contrario una posición de debilidad en cuanto al poder negociador de los proveedores y clientes facilita a las empresas establecidas en la industria la negociación de las mejores condiciones para sus transacciones.

Los factores más importantes que afectan al poder negociador de proveedores y/o clientes son (Porter):

- Grado de concentración en relación con la industria.
- Volumen de transacciones realizadas con empresa.
- Grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El producto es o no almacenable.
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

5.4. La segmentación de mercados: grupos estratégicos.

La heterogeneidad existente en los sectores industriales en cuanto a la definición de los negocios básicos de las empresas que en él existen, supone un importante problema para realizar un análisis estructural de la industria. Por tanto, para examinar la competencia dentro de la industria de forma más precisa, y predecir así las posibilidades de beneficios, una buena opción es dividir la industria en áreas competitivas más pequeñas, es decir, identificando segmentos dentro de la misma. Esto es lo que se denomina segmentación de la industria o segmentación estratégica.

Un análisis de los segmentos en que podemos dividir la industria, observando las características competitivas, el atractivo y los factores clave de éxito en cada segmento, teniendo en cuenta que las diferencias en estructura y competencia pueden significar también diferencias en los factores clave de éxito.

5.4.1. Segmentación de la demanda.

El análisis de la segmentación, desde el punto de vista de la demanda, se puede realizar en cinco etapas principales:

- *Identificar las variables clave para la segmentación:* Para la mayoría de las industrias hay muchos criterios que pueden ser aplicados, aunque los más utilizados son los relacionados con las características del producto y las características de los clientes. Respecto al producto se pueden utilizar criterios como la calidad, el precio, el tamaño físico, la presentación, el diseño tecnológico, los factores empleados, el servicio postventa, etc. Respecto de los clientes encontramos las áreas geográficas, el canal de distribución, el estilo de vida del cliente, los tipos de población, el tamaño del cliente, etc. Estas variables se relacionan de tal forma que las distintas combinaciones identifican distintos segmentos.
- *Construir una matriz de segmentación:* Los distintos segmentos pueden ser representados en una matriz de dos o tres dimensiones en base a dos o tres variables de segmentación. La representación de la matriz da a la empresa la oportunidad de descubrir segmentos "vacíos" en los cuales no hay

empresas que los provean específicamente, significando oportunidades futuras de desarrollo. Ahora bien, la existencia de segmentos "vacíos" no quiere decir que estén completamente abandonados, puesto que pueden estar cubiertos por empresas que se dedican a la industria en su conjunto.

- *Análisis del atractivo del segmento:* Se pueden utilizar los mismos instrumentos de análisis que en la industria: fuerzas competitivas básicas, grado de concentración, grado de madurez, tamaño e importancia. Sin embargo, existen algunas diferencias a tener en cuenta:
- Cuando analizamos la presión competitiva de los productos sustitutivos, habrá que referirnos no sólo a los sustitutos de otras industrias sino también a los sustitutos de otros segmentos dentro de la misma industria.
- Al analizar a los competidores potenciales de un segmento, hay que tener en cuenta que la principal fuente de entradas proviene de las empresas establecidas en otros segmentos dentro de la industria. Por tanto, al discutir la amenaza de entrada, debemos fijarnos en si existen restricciones a la movilidad de las empresas de un segmento a otro, es decir, si existen barreras de movilidad, distinguiéndolas de las barreras de entrada que protegen del acceso de empresas de fuera de la industria. Las barreras de movilidad son un factor clave para determinar las posibilidades que tiene un segmento de ofrecer un atractivo superior al conjunto de la industria.
- *Identificar los factores clave de éxito del segmento:* Las diferencias en la estructura competitiva y en las preferencias de los clientes entre los segmentos también implican diferencias en las bases de la ventaja competitiva. El examen de las diferencias en los criterios de compra de los clientes entre los segmentos y las formas en que las empresas compiten revelan claras diferencias en los factores clave de éxito.
- *Especialización en un segmento o diversidad de segmentos:* Es importante decidir si es más conveniente especializarse en un solo segmento o actuar en un conjunto de ellos. Las ventajas de la diversidad de segmentos frente a la especialización dependen de dos importantes aspectos:
- La similitud de factores clave de éxito: Una empresa puede adoptar similares estrategias en relación a diferentes segmentos. Ahora bien, si son necesarias diferentes estrategias para los distintos segmentos, se plantean dificultades organizativas para la empresa, además de perjudicar la credibilidad de la empresa en un segmento por afectar adversamente la estrategia desarrollada en otro.
- La posibilidad de compartir costes: Es importante ya que se pueden conseguir costes más bajos que los competidores especializados que actúan en un único segmento.

5.4.2. Segmentación de la oferta.

La segmentación desde el lado de la oferta, se realiza a través del concepto de "grupos estratégicos". El análisis de grupos estratégicos puede contribuir a comprender la estructura, la dinámica de la competencia y la evolución de una industria, así como las cuestiones de dirección estratégica dentro de éstas.

Un conjunto estratégico se define como "el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas" (Porter). Estas dimensiones estratégicas pueden incluir variables tales como la línea de productos, el alcance geográfico, los canales de distribución, la calidad de los productos, etc.

El análisis de la competencia en una industria puede ser realizado desde dos perspectivas:

- La competencia desarrollada entre empresas situadas en un mismo grupo estratégico.
- La competencia desarrollada entre empresas pertenecientes a grupos estratégicos diferentes.

TEMA 6 – ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

6.1. El diagnóstico interno de la empresa.

6.1.1. La estructura económica de la empresa.

Para que el diagnóstico pueda ser efectuado, es necesario como paso previo, el estudio de lo que podríamos llamar la estructura económica de la empresa. El propósito de este estudio sería el de determinar el tipo y características fundamentales del sistema empresarial, así como identificar las variables clave para su análisis.

Algunas de las características básicas del sistema empresarial que pueden ser consideradas para esta descripción general son las siguientes (Bueno):

- *Campo de actividad:* Productos y mercados a los que se dedica la empresa. Como consecuencia de ello, surgen los negocios o combinaciones producto–mercado en los que se opera.
- *Edad o ciclo de vida de la empresa:* Representa el momento o etapa en la evolución de la empresa. Puede ponerse en relación con el ciclo de vida del sector obteniendo una clasificación más completa de empresas. Las etapas básicas que pueden identificarse son: emergente, adolescente, desarrollada o equilibrada, madura o adulta y anémica o vieja.
- *Localización de la empresa:* Es importante describir la localización de las instalaciones de la empresa, tanto a nivel productivo como comercial, administrativo, etc. Ello da una idea del relativo nivel de concentración o dispersión de las actividades de la empresa.
- *Tamaño de la empresa:* Es interesante determinar el tamaño de la empresa, especialmente en relación con las demás empresas del sector. Desde este punto de vista y con carácter general, la empresa puede ser considerada como pequeña, mediana o grande.
- *Estructura jurídica:* Hace referencia al carácter unisocietario o plurisocietario (grupo de empresas) de la empresa.

A partir de esta descripción general, es preciso realizar a continuación una identificación de las variables clave de la empresa. Dichas variables pueden ser consideradas como aquellas características más relevantes de cuyo correcto funcionamiento depende, en mayor o menor medida, la potencialidad de la empresa para hacer frente a sus retos. En definitiva, sobre dichas variables reposan los puntos fuertes y débiles relevantes de la empresa y es sobre ellas sobre las que se efectuará un diagnóstico más profundo de la empresa.

6.1.2. El análisis funcional.

Una forma de llevar a cabo la identificación de estas variables clave es a través de las áreas funcionales de la empresa. Esta metodología es lo que se conoce como análisis funcional. Las áreas funcionales a considerar, el número de variables a identificar y el contenido de estas variables dependen de cada empresa.

- *Variables clave para el análisis funcional.*

- *Área comercial:*

- Cuota de mercado.
- Características del producto.
- Imagen de marca.
- Fuerza de ventas.
- Red de distribución.
- Publicidad y promoción, etc.

- *Área de producción:*

- Estructura de costes.
- Control de calidad.
- Características del proceso de producción.
- Nivel de productividad.
- Situación de los bienes de equipo, etc.

- *Área financiera:*
 - Estructura financiera.
 - Coste de capital.
 - Rentabilidad de las inversiones.
 - Solvencia financiera.
 - Costes financieros, etc.

- *Área tecnológica:*
 - Tecnología disponible.
 - Esfuerzo en I+D.
 - Asimilación de tecnología adquirida, etc.

- *Área de recursos humanos:*
 - Sistemas de incentivos.
 - Clima social (conflictividad, absentismo, etc.).
 - Nivel de formación.
 - Nivel de participación, etc.

- *Área de dirección y organización:*
 - Estilo de dirección.
 - Estructura organizativa.
 - Sistemas de planificación y control.
 - Sistemas de información y decisión.
 - Cultura empresarial, etc.

6.1.3. El perfil estratégico de la empresa.

El análisis funcional permite identificar y describir en su comportamiento las variables o aspectos clave sobre los que se concretan los puntos fuertes y débiles de la empresa. Este análisis puede ser adecuadamente complementado con la elaboración del *perfil estratégico de la empresa*, el cual tiene como objetivo principal valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave, de modo que se puedan identificar claramente los puntos fuertes y débiles de la misma.

La elaboración del perfil estratégico consta de dos partes:

- *Lista de variables:* Son los factores o aspectos clave que van a ser analizados para el diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la empresa. Su identificación procede del análisis funcional.
- *Valoración de variables:* Consiste en valorar el comportamiento de las variables clave. Para ello puede utilizarse una escala de 1 a 5, representativa de un comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo o muy positivo de cada variable. Esta valoración debe llevarse a cabo por la alta dirección de la empresa.

Una vez elaborado el perfil estratégico de la empresa, la interpretación del mismo es sencilla: los picos hacia la derecha, respecto del valor "equilibrado", significan puntos fuertes, mientras que los picos hacia la izquierda son representativos de puntos débiles. Una vez identificados los puntos fuertes y débiles se pueden comparar con otras empresas, para así lograr unos puntos fuertes y débiles relativos y poder identificar ventajas competitivas.

Otra comparación interesante puede ser la de carácter temporal. El perfil estratégico refleja la situación de la empresa en un momento dado, por lo que, si superponemos los perfiles que hayan sido elaborados en años sucesivos podemos identificar la evolución que ha seguido la empresa en cada una de las variables clave. Así, podemos observar cómo los puntos fuertes y débiles de empresa se mantienen, se potencian o se debilitan a lo largo del tiempo.

6.2. La cadena de valor.

La "cadena de valor" constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a Porter (1987).

El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto.

Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el coste de las distintas actividades, la empresa generará un margen o beneficio por su actividad (valor generado por la empresa).

El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Estas fuentes pueden estar en:

- *Las actividades básicas.*
- *Las interrelaciones entre actividades.*
- *Las interrelaciones dentro del sistema de valor.*

6.2.1 Las actividades de la cadena de valor.

Las actividades básicas de la empresa pueden ser clasificadas en:

- *Actividades primarias:* Son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención postventa al cliente. Estas son:
- *Logística interna o de entrada de factores:* Recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo.
- *Operaciones o producción propiamente dicha:* Actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios.
- *Logística externa o distribución:* Actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados.
- *Márketing y ventas:* Actividades encaminadas a conseguir la venta del producto.
- *Servicio postventa:* Actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.
- *Actividades de apoyo:* Sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa. Estas son:

- *Aprovisionamiento*: Actividad de compra de factores que van a ser utilizados en la empresa. Estos factores deben ser entendidos en sentido amplio incluyendo materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, servicios de todo tipo, etc.
- *Desarrollo de tecnología*: Actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa, tanto de producto como de proceso o de "gestión".
- *Administración de recursos humanos*: Actividades relativas a la búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación, etc., de todos los tipos de personal. Es un soporte fundamental para las actividades primarias así como para el resto de las de apoyo e, incluso para el conjunto empresa.
- *Infraestructura de la empresa*: Actividades que puede englobarse bajo la denominación genérica de administración y puede incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc. Supone un soporte para el conjunto de la empresa más que para actividades individuales.

6.2.2. Las interrelaciones de la cadena de valor.

La ventaja competitiva puede provenir no sólo de una actividad concreta sino también de las distintas interrelaciones que pueden aparecer entre las actividades entre sí y/o entre el sistema de valor formado con clientes y proveedores. A dichas interrelaciones se les denomina *eslabones*. La ventaja competitiva a través de los eslabones se puede conseguir a partir de dos criterios:

- *Optimización*: Se basa en que la mejor realización de una parte de la actividad de la empresa puede permitir reducir costes en la ejecución de otras actividades.
- *Coordinación*: Se basa en la mera coordinación de tareas como fuente de ventajas competitivas.

La ventaja competitiva nace no de la realización de tareas concretas, sino de las interrelaciones que surgen entre ellas, no siendo identificable la fuente de ventaja con ninguna actividad específica sino precisamente por su relación con otras.

Interrelaciones entre actividades.

Surgen en el seno de la empresa como consecuencia de las interrelaciones entre dos o más actividades de la cadena de valor, sean estas actividades básicas o de apoyo. A este tipo de actividades de interrelaciones se les denomina *eslabones horizontales*.

Las formas más típicas son las relaciones de actividades básicas entre sí o de éstas con las de apoyo. En todos los casos, se pueden aplicar los dos criterios anteriores de obtención de ventajas.

El aprovechamiento adecuado de las interrelaciones entre actividades de la empresa para obtener ventajas competitivas depende en muchos casos del *sistema de información* de la misma, por lo que éste se convierte en una variable clave para conseguir tanto la optimización como la coordinación de actividades.

Interrelaciones con el sistema de valor.

También pueden encontrarse fuentes de ventajas competitivas en las interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con la de los proveedores o la de los clientes. A dichas interrelaciones se les denomina *eslabones verticales*.

La ventaja no surge de nuestra propia empresa sino de las relaciones que mantiene con aquellas otras con las que realiza transacciones. Si se aprovechan adecuadamente estas interrelaciones pueden verse beneficiados tanto la empresa como los proveedores o los clientes, de tal forma que el resultado favorece a ambos simultáneamente. El modelo de producción "just in time" es un exponente de eslabón vertical, en el que se dan, simultáneamente, los criterios de optimización y de coordinación.

Juegan un papel decisivo los *sistemas de información* de las distintas empresas que, actualmente gracias a las nuevas tecnologías de tratamiento de información, proporcionan actuaciones en este campo.

Del análisis de las distintas actividades de la empresa en forma desagregada así como de las interrelaciones entre las mismas o con los proveedores y los clientes, la empresa puede deducir las fuentes de ventajas competitivas (puntos fuertes), así como los aspectos que pueden resultar en una desventaja competitiva o debilidad (puntos débiles).

6.3. El efecto experiencia.

El efecto experiencia tiene su origen en el *efecto aprendizaje*. El efecto aprendizaje consiste en que el tiempo de realización de una actividad disminuye conforme se van produciendo mayor número de unidades de un producto. Es decir, el tiempo que se tarde en hacer una unidad de producto es menor si previamente se han realizado muchas otras unidades como consecuencia del aprendizaje conseguido. Esta disminución de tiempo supone una disminución en los costes unitarios de la mano de obra directa y una disminución de los costes unitarios del producto.

La intensidad con que el efecto aprendizaje se da en una actividad determinada se mide a través de la *tasa de aprendizaje* que indica el porcentaje al que ha quedado reducido el coste unitario de la mano de obra directa cuando la producción total acumulada se ha duplicado. El efecto aprendizaje puede representarse gráficamente en la llamada *curva de aprendizaje* que relaciona la producción total acumulada de un producto con el coste unitario de la mano de obra directa.

El *efecto experiencia* es una generalización del efecto aprendizaje. El efecto experiencia no sólo puede aplicarse a los costes de la mano de obra directa sino a otros costes productivos así como a los de otras actividades empresariales. En definitiva, como consecuencia de la experiencia acumulada por la empresa, el coste real del valor añadido total de la empresa disminuye en términos unitarios. Incluso si se aplica el efecto experiencia a los componentes comprados a los proveedores, se puede afirmar que el coste total real de un producto disminuye conforme aumenta la producción acumulada. Podemos hablar de tasa y de curva de experiencia para medir y representar gráficamente el efecto experiencia. La expresión analítica del efecto experiencia es:

$$C(X) = C(1) \cdot X^{-y}$$

siendo:

$C(X)$ = Coste unitario de la unidad X (ajustado a la inflación).

$C(1)$ = Coste de la primera unidad (ajustado a la inflación).

X = Número de unidades acumuladas.

y = Coeficiente de elasticidad del coste referido al volumen.

El coeficiente de elasticidad, y , se calcula a partir de la pendiente de experiencia, definida como el cociente entre el coste de la $2n$ -ésima unidad de coste y el de la n -ésima unidad, para cualquier n .

$$C(2n) / C(n)$$

Los *motivos* principales por los que puede explicarse el efecto experiencia son:

- *Aprendizaje*: Conforme una actividad se va realizando más veces, las personas las van realizando de

forma más rápida y eficiente.

- *Mejora del proceso productivo*: La acumulación de experiencia también permite introducir mejoras en los métodos y procedimientos formales asociados con la realización de las actividades (estudios de tiempos y movimientos, círculos de calidad, etc.). La mejora de los procesos productivos también puede introducirse a través de mejoras en los bienes de equipo (automatización de la producción).
- *Rediseño de productos*: La experiencia permite mejorar el diseño de los productos facilitando la fabricación de los mismos reduciendo, por ejemplo, el número de sus componentes, sustituyendo materias primas o facilitando su control de calidad, lo que permite reducir los costes.
- *Efectos de escala*: Los costes fijos se pueden repartir entre más unidades cuando aumenta la producción acumulada, por lo que el coste unitario disminuye.

El modelo de la curva de experiencia presenta las siguientes ventajas:

- Supone una causa de barrera de entrada al sector en la medida en que pueda obtenerse una ventaja en costes sostenida por la acumulación de experiencia.
- La ventaja de costes obtenida también puede representar una mejor posición competitiva de la empresa frente a las restantes del sector si éstas no pueden acumular la misma experiencia. En este sentido, la obtención de una mayor cuota de mercado puede reforzar el efecto experiencia.
- La estimación de la curva de experiencia puede ser útil para conocer la evolución de los costes empresariales y, a partir de ahí, diseñar una política comercial de precios adecuada.

La curva de experiencia plantea algunos problemas y riesgos en su utilización:

- Una primera dificultad del modelo puede venir por su propia estimación, especialmente cuando varios productos utilizan recursos comunes o se montan a partir de varios componentes con curvas de experiencia diferentes.
- La experiencia acumulada sólo constituye una fuente de ventaja competitiva para la empresa cuando es claramente superior a la de las empresas competidoras.
- El efecto experiencia puede quedar anulado rápidamente como consecuencia de la aparición de productos sustitutivos, cambios importantes en el producto o en el proceso, diferenciación de productos por parte de los competidores, etc.
- La utilización excesiva del efecto experiencia puede conducir a consecuencias estratégicas perjudiciales como puede ser crecimiento sostenido no justificado, rigidez por la excesiva estandarización de productos y procesos, dificultades para aceptar y buscar innovaciones, etc.

TEMA 7 – ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

7.1. Identificación de los recursos y capacidades.

El propósito del análisis de los recursos y capacidades es el de identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. Este análisis es especialmente importante en la formulación de la estrategia de la empresa, sobre todo por dos motivos:

- Los recursos y capacidades juegan un papel relevante en la definición de la identidad de la empresa. Ante entornos turbulentos, con incertidumbre, complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, cambios rápidos en gustos y necesidades de los consumidores, etc., la empresa no se plantea qué necesidades quiere satisfacer sino qué necesidades puede satisfacer. La orientación externa no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial.
- El beneficio es tanto consecuencia de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de la empresa. La habilidad para competir mejor en los mercados puede descansar sobre factores tales como la posesión de plantas de escala eficiente, mejores procesos tecnológicos, ventajas de

localización, propiedad o control sobre marcas o patentes, amplias redes de distribución, etc.

7.1.1. Identificación de los recursos de la empresa.

Los recursos de la empresa pueden definirse como el conjunto de factores de los que dispone y que controla una empresa. Elaborar un inventario de los recursos de la empresa no es una tarea fácil. Un punto de partida útil puede ser una clasificación sencilla de los principales grupos de recursos. Se distinguen dos tipos de recursos:

- *Recursos tangibles:* Son los más fáciles de identificar y evaluar. Se encuentran identificados en los balances de la empresa y valorados con criterios contables. Hacen referencia, por tanto, a los activos físicos y financieros de la empresa. El principal objetivo en la gestión de estos recursos es conseguir una aplicación más eficiente de los mismos. Así, los beneficios obtenidos de ellos pueden verse incrementados de distintas maneras: puede ser utilizados de forma más productiva, transferidos a usos más beneficiosos dentro de la empresa o pueden ser vendidos a otras compañías.
- *Recursos intangibles:* Suelen permanecer invisibles a la información contable, debido a la dificultad para su valoración. En la mayoría de los balances de situación de las empresas, la inclusión de los recursos intangibles se reduce al "fondo de comercio", siempre que haya habido operación de adquisición de algún activo de por medio. Por este motivo, el valor real de una empresa suele diferir bastante de su valor contable.
- *Recursos, capacidades y ventajas competitivas.*

VENTAJA COMPETITIVA

CAPACIDADES (flujos)
*Rutinas organizativas

RECURSOS (Sticks)	
Tangibles: *Activos físicos *Activos financieros	Intangibles: *Capital humano *Prestigio *Habilidades

7.1.2. Identificación de las capacidades: las rutinas organizativas.

La mayoría de los recursos no tienen un valor intrínseco, sino que su valor deriva de su capacidad para contribuir a la actividad de la empresa. Pero identificar la contribución de los recursos individuales al producto final es bastante complejo, ya que los recursos trabajan juntos en grupos complementarios en los que las aportaciones individuales son difíciles de localizar. Por lo tanto, valorar el potencial de capacidades de una empresa requiere un análisis de la forma en que los distintos recursos colaboran en las actividades productivas.

Las capacidades se pueden definir como la forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada. Las capacidades se pueden asociar a la idea de "flujo", mientras que los recursos se asocian con la de "stock". El análisis correcto de las capacidades es muy importante, ya que una sobrevaloración o infravaloración de las mismas puede llevar a la empresa a adoptar una estrategia inadecuada para sus

circunstancias.

Para poder examinar las capacidades de la empresa es necesario clasificar previamente las actividades de la misma, para lo cual es de mucha utilidad la cadena de valor ya analizada o una clasificación por áreas funcionales.

Al hablar de capacidades, es necesario diferenciar entre este concepto y las habilidades individuales: las capacidades son las habilidades que la organización ha hecho suyas con independencia de los individuos que las ejecuten. El proceso por el cual una habilidad individual pasa a ser una capacidad colectiva recibe el nombre de *rutina organizativa*.

Las rutinas organizativas se definen como patrones o modelos regulares y predecibles de actividades que están formados por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos. El comportamiento de la organización puede así observarse como una gran red de rutinas. Establecer rutinas para desarrollar las tareas particulares en la organización facilita la dirección de la empresa. Algunas ideas relacionadas con las rutinas organizativas pueden resumirse en las siguientes:

- *Relación entre recursos y capacidades:* Las competencias de la empresa no son simplemente una consecuencia de los recursos individuales que la empresa controla. El tipo, cantidad y la calidad de los recursos disponibles para la empresa tienen una importante influencia sobre lo que la empresa puede hacer, ya que suponen una restricción sobre las rutinas organizativas que la empresa puede desarrollar. Los recursos no determinan exclusivamente lo que la empresa puede hacer, ya que hay que considerar la habilidad de la gerencia para conseguir la cooperación entre los recursos requeridos por el desarrollo de la rutina organizativa y la motivación de las personas.
- *Compromiso entre eficiencia y flexibilidad:* Las rutinas organizativas implican un componente alto de conocimiento implícito, lo que limita su posibilidad de aplicación para desarrollar capacidades. Las rutinas organizativas, al igual que las habilidades humanas, se atrofian cuando no se usan, por lo que es difícil para las organizaciones plantear y retener respuestas coordinadas para problemas que se presentan con poca frecuencia. De ahí que sea necesario un compromiso entre flexibilidad y eficiencia. Un conjunto limitado de rutinas puede ser desarrollado con una eficiencia cercada a la perfección sin que se produzca una intervención significativa de la alta dirección. Sin embargo, esa misma organización puede encontrar dificultades para dar respuesta a situaciones novedosas, para lo que se requiere más flexibilidad que eficiencia.
- *Economías de experiencia:* Al igual que las habilidades individuales se adquieren a lo largo de un determinado período de tiempo, las capacidades de la organización son desarrolladas a través de la experiencia. La ventaja de una empresa establecida en la industria respecto de los competidores potenciales, está en las rutinas organizativas que la primera ha estado perfeccionando a lo largo del tiempo.
- *Complejidad de las capacidades:* Algunas capacidades derivan directamente de los recursos individuales, pero en otros casos una capacidad puede necesitar de complejas interacciones entre recursos heterogéneos o conllevar un conjunto integrado de rutinas. A su vez, cada rutina puede ser el resultado de la combinación de un número determinado de recursos, y así sucesivamente iríamos ganando en complejidad.

7.2. Evaluación de los recursos y capacidades.

Las capacidades que permiten a la organización obtener ventajas competitivas reciben el nombre de *capacidades estratégicas*. El análisis de los recursos y capacidades de una empresa, además de identificarlos, debe permitir evaluar:

- La capacidad de la empresa para obtener rentas de sus recursos de donde se derive una ventaja competitiva.

- La posibilidad de mantener en el tiempo las capacidades y la ventaja competitiva.

Al identificar los recursos y capacidades de la empresa y establecer así las fortalezas relativas frente a los competidores, la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que esas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas.

Del análisis de la capacidad de la empresa para poder obtener rentas de sus recursos surge el estudio de un primer criterio de evaluación. La apropiabilidad. El mantenimiento de la ventaja competitiva en el tiempo implica considerar otros tres criterios de evaluación de los recursos y capacidades de la empresa: durabilidad, transferibilidad y reproducibilidad.

- *Apropiabilidad:* Cuando se realiza un inventario de los recursos de la empresa, un problema inmediato que se plantea es la determinación de los límites de propiedad de dichos recursos. En los recursos tangibles (activos financieros y físicos) esos derechos de propiedad son fácilmente identificables. También pueden establecerse derechos de propiedad en ciertos activos intangibles a través de patentes, registro de marcas, etc. De todas formas, solamente una parte de la reputación y conocimiento de la empresa está legalmente protegida. Puesto que la base primaria de las capacidades de una empresa es la capacitación de sus trabajadores, el problema principal es que dicha capacitación es propiedad de sus empleados y no suya. Las consecuencias de este hecho para la empresa son dos: los empleados son transferibles entre empresas y; los empleados pueden colocarse en una posición que les permita negociar con la empresa sus salarios. Un tema de importancia estratégica para la empresa es, por lo tanto, la manera por la cual puede asegurarse el control sobre esos recursos y cerciorarse de que obtiene una proporción adecuada de los beneficios que esos activos generan. Analizando la empresa como nexo contractual, es decir, como un conjunto de contratos entre los propietarios y los factores productivos, el asunto clave será encontrar las fórmulas contractuales que permitan a la empresa asegurarse a largo plazo la contribución de un recurso esencial y la apropiación de las rentas. Como consecuencia de la ambigüedad sobre la propiedad y control de un recurso se plantea la forma de repartir los beneficios que ese recurso proporciona. Este reparto entre la empresa y los empleados depende del poder de negociación relativo de cada una de las partes. En resumen, la capacidad de la empresa para obtener rentas de unos recursos vendrá determinado por el poder de negociación de la empresa y por la existencia de recursos específicos.
- *Durabilidad:* El criterio de durabilidad hace referencia a la facultad de que se mantenga en el tiempo la ventaja competitiva derivada de la posesión de ciertos recursos y capacidades. Esta duración varía de unos casos a otros. Mientras los recursos tangibles tienden a depreciarse con el tiempo, los intangibles pueden comportarse de muy distinta forma, puesto que, mientras que el valor de las patentes está siendo acortado continuamente por el desarrollo tecnológico, las marcas y los nombres comerciales están ganando en durabilidad. Un aspecto importante respecto a las rutinas organizativas es que tienden a permanecer en el tiempo, e incluso mejorar, a medida que se utilizan repetidamente y se obtiene experiencia en su funcionamiento.
- *Transferibilidad:* La habilidad de la empresa para sostener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo, depende de la velocidad con la que sus rivales pueden adquirir los recursos y capacidades necesarios para imitar el éxito de la misma. Algunos recursos, sobre todo los tangibles, son fácilmente transferibles entre las empresas (materias primas, componentes, empleados de baja cualificación, etc.). Otros recursos no son sencillos de transferir. Incluso tangibles como las grandes plantas y máquinas representan el problema del transporte. Otros recursos, como los conocimientos tecnológicos y las marcas, son específicos de una empresa en el sentido de que su valor se puede reducir cuando se transfieren a otra empresa. La transferencia de capacidades es especialmente difícil cuando éstas son consecuencia de un conjunto de recursos que funcionan coordinadamente como un todo. Para adquirir esta capacidad es necesario transferir todo el conjunto de recursos. Las empresas cuyas capacidades estén relacionadas con complejos conjuntos de recursos corren un menor riesgo de que dichas capacidades sean compradas por sus competidores que aquellas otras empresas cuyas capacidades dependen de recursos individuales más fácilmente transferibles. Los costes de

transacción que surgen de la transferencia de estos recursos y capacidades son elevados. La dificultad de transferencia de los recursos se deriva tanto de la especificidad de los activos, como de las características de intangibilidad.

- *Reproducibilidad*: Una empresa puede obtener los recursos y capacidades de otra mediante su desarrollo con medios propios. En este sentido, algunos recursos o capacidades son fácilmente reproducibles, por lo que otras empresas pueden imitarlos y anular así la ventaja inicialmente obtenida. Si existen barreras legales a dicha imitación, como es el caso de los productos o procesos patentados, dicha imitación es más difícil. Probablemente, las capacidades menos imitables son aquellas que se basan en el ejercicio de rutinas organizativas altamente complejas. La aportación de la teoría de los recursos y capacidades al aislamiento de una industria se basa en señalar que la mejor protección de una empresa es el desconocimiento de las empresas competidoras acerca de la base sobre la que se asienta esa ventaja. Se introduce el término *ambigüedad causal*, que se refiere a la incertidumbre acerca de las causas que explican las diferencias entre las empresas.

7.3. Implicaciones estratégicas.

Nuestro análisis ha ido dirigido a analizar la identificación, valoración y explotación de los recursos y competencias de la empresa para obtener ventajas competitivas. Sin embargo, una aproximación a la estrategia basada en los recursos no solamente debe estar relacionada con la puesta en práctica de aquellos que ya existen en la empresa sino que debe invertir en los recursos que asegurarán el futuro a largo plazo de la empresa.

Para la estrategia de la empresa es fundamental no sólo la capacidad de explotar los recursos actuales, sino también analizar cuáles son los recursos y capacidades que no posee y que necesita para poder ampliar y desarrollar estrategias futuras.

- *Proceso para el análisis estratégico interno.*

Los recursos y capacidades de la empresa nos permiten racionalizar los procesos de diversificación e internacionalización. La justificación de una ampliación de las actividades de la empresa hacia nuevos productos/mercados radica en el exceso de recursos y capacidades susceptibles de múltiples usos. En este sentido, se entiende como *competencia* aquellas capacidades organizativas que trascienden del negocio actual y puede servir de base para introducirse en otros sectores industriales, para realizar nuevos productos en nuevos mercados con la misma base tecnológica que los actuales.

Una aportación adicional del modelo permite reconocer la existencia de recursos y habilidades no necesarios para el desarrollo de la actividad actual. En este caso, la empresa se puede plantear su venta o su cesión a terceros o, en su caso, la posibilidad de utilizarlos en nuevos negocios.

7.4. La investigación de los competidores.

Existe una problemática relativa a los métodos de investigación que se pueden aplicar sobre los competidores para tratar de igualar sus posiciones competitivas. La aproximación se hace desde la perspectiva de aquella empresa que se siente en una posición desfavorable respecto a otros competidores e intenta compensar dicha situación tratando de imitar (o incluso superar) la actuación de sus competidores.

Este tipo de investigación, llamado análisis de competidores, lógicamente estaría más cerca del análisis externo al tratar aspectos ajenos a la empresa sobre los cuales ésta no puede incidir. Sin embargo, al estar relacionado también con los recursos y capacidades, se puede considerar como la prolongación de dicho análisis.

7.4.1. Métodos tradicionales.

Los métodos tradicionales que se han venido desarrollando a largo de los años para el análisis de competidores y que aún siguen vigentes son el copiado, su variante ilegal el espionaje industrial y el análisis financiero:

- *El copiado*: Consiste en imitar determinados procesos que han sido desarrollados por otras empresas. Con ello se implanta en nuestra empresa una capacidad ideada por otro competidor. Todo producto o proceso puede ser copiado legalmente en tanto en cuanto sus diseños y componentes no estén protegidos mediante patentes. Cuando los productos o procesos son de una cierta complejidad, la copia se puede hacer mediante lo que se conoce como "*ingeniería invertida*".
- *El espionaje industrial*: La variante ilegal del copiado es el espionaje industrial. Consiste en acceder sin permiso del propietario a la información confidencial; así, se puede proceder al copiado sin los complicados procesos de ingeniería inversa. Esta práctica puede darse mediante la sustracción del secreto por un agente externo, o por una traición de un miembro de la empresa afectada. Tanto el copiado como el espionaje, no incluyen necesariamente la asimilación de las ideas básicas del diseño y la fabricación del producto para explotarlas adecuadamente. En cualquier caso, el propietario puede volver a mejorar el producto, con lo que la situación de desventaja permanece o hay que volver a empezar.
- *El análisis financiero*: Del análisis de la contabilidad de una empresa puede conocerse su situación financiera y consecuentemente los resultados de las políticas y estrategias seguidas. Además, pueden extrapolarse los resultados hacia el futuro. Con ello, se tiene una excelente información de la situación en la que se encuentra y su comparación con la empresa propia o con otros competidores. La fiabilidad del análisis financiero suele venir condicionada por la naturaleza fiscal de la información contable oficial que puede introducir ciertos "maquillajes" a los efectos del pago de impuestos. Además, la comparación de datos financieros entre empresas viene dificultada por las diferencias de tamaño y de cartera de negocios de las empresas, y por la presentación generalmente poco desglosada de los datos.

7.4.2. Nuevas modalidades: el Benchmarking.

Entre las nuevas modalidades de análisis de los competidores se pueden destacar el análisis competitivo y el "benchmarking".

El *análisis competitivo* se puede asimilar al análisis estratégico (interno y externo), mediante el cual se trata de poner de manifiesto la posición competitiva de la propia empresa y de los competidores más directos, para conocer las ventajas o desventajas relativas, a partir de técnicas de diagnóstico. La empresa trataría de seguir constantemente la actividad de los competidores, captando y filtrando la información relevante y transmitiéndola a los miembros de la organización adecuados.

El *benchmarking* nace cuando en la empresa Xerox se pone en marcha, en 1979, un programa de reforzamiento de la competitividad que acaba con el desarrollo de una metodología así denominada. El término deriva de las palabras anglosajonas "bench mark" que significan punto de referencia o marca de altura, relativas a las ideas de que no basta con hacer las cosas bien sino que se deben hacer mejor que los demás y, por ello, resulta imprescindible conocerlos a fondo. El benchmarking puede entenderse como el proceso continuado de medir procesos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas empresas reconocidas como líderes en sus respectivas industrias. El benchmarking es un proceso de superación de competidores. Ahora se busca no sólo información sobre los competidores y las posibles desventajas, sino aquella empresa que mejor desempeña la función propia que se considera deficitaria (independientemente del sector en que opere), se consigue su colaboración para aprender de ella el proceso en cuestión, y se implanta lo aprendido en la propia empresa.

A partir del análisis competitivo se identifica la función o habilidad en la que se está en desventaja. Una vez localizado el objetivo y cuantificado el déficit, comienza la búsqueda de la empresa que destaque en esa

operación, y que esté dispuesta a abrir sus puertas a nuestros analistas. Conseguida la colaboración, se reúnen los datos y se procede al análisis de los procesos y prácticas modélicos (el aprendizaje). La adaptación de lo aprendido a la realidad de la empresa propia permite establecer unos objetivos a conseguir y se procede a implantar las mejoras necesarias para alcanzar el objetivo acordado. Es difícil encontrar una empresa que voluntariamente esté dispuesta a enseñar a sus competidores cuáles son sus habilidades mejores en las que se basa su ventaja competitiva. Por ello, habrá que buscar incentivos o contrapartidas que motiven a la empresa modelo para que su colaboración sea lo más activa posible. Entre los mecanismos que se pueden plantear están los siguientes:

- Establecimiento de contratos, con contrapartida monetaria.
- Procesos de integración de empresas, mediante fusiones o adquisiciones.
- Estrategias de alianza, con contrapartidas mutuas que equilibren las prestaciones de cada uno.
- Contratación de personal clave de la empresa líder.
- Contratación de empresas de asesoría, que pudieran tener información sobre la empresa modelo.

Hay que tener en cuenta que aparte de conseguir la colaboración de la empresa modelo, la empresa propia debe tener la disponibilidad de recursos propios (técnicos, conocimientos, tiempo, etc.) para llevar a cabo el proceso.

- *El proceso de benchmarking.*

TEMA 8 – ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

8.1. Las matrices estratégicas.

Las matrices estratégicas o "matrices de cartera" representan un instrumento útil para el análisis estratégico en el que se combinan aspectos derivados del análisis externo y del análisis interno, de forma simultánea. Su denominación se debe a que este modelo realiza el análisis para cada producto o grupo de productos de la empresa, contemplando a ésta como una "cartera de negocios".

Pretende proporcionar un apoyo formalizado a la toma de decisiones relacionada con la cartera de actividades. Para ello proponen representar, a través de una matriz, los siguientes aspectos:

- Cómo se posiciona la empresa en relación con la competencia, en los distintos productos o grupos de productos considerados.
- Cuál es el interés de dichas actividades para la empresa, y por lo tanto, el peso específico que se le debe asignar al formular la cartera y asignar los distintos recursos, a fin de lograr una combinación adecuada.

Para uno y otro objetivo, estas matrices suelen usar dos criterios o dimensiones estratégicas que, de una forma u otra, están relacionadas con la posición competitiva de la empresa y el atractivo de la industria en la que se opera. La primera de las dimensiones depende del análisis interno; la segunda, del análisis externo del sector industrial.

Las matrices estratégicas indican la posición competitiva de los diferentes negocios de la empresa, así como el peso específico que representa cada uno de ellos para la empresa, poniendo de manifiesto aquéllos que son más y menos interesantes para su continuidad futura. Las matrices estratégicas se aplican especialmente a empresas multiactividad.

Las matrices estratégicas son instrumentos de análisis que plantean algunas *limitaciones* importantes de modo que si no son tenidas en cuenta pueden llevar a conclusiones erróneas. Así, desde el punto de vista del análisis estratégico, las matrices deben utilizarse como técnicas de carácter pedagógico para la comprensión de la cartera de negocios de la empresa y su posicionamiento frente a la competencia. Se pueden distinguir dos

limitaciones:

- Las recomendaciones en cuanto a opciones estratégicas a seguir deben de tomarse solamente en un sentido, es decir, para ayudar en la definición de la estrategia empresarial pero nunca como determinantes únicas de dicha estrategia ya que pueden conducir, sin un análisis más exhaustivo de otros factores, a conclusiones simplistas y peligrosas.
- Carácter estático: Representan una visión de la cartera de negocios de la empresa referida a un momento concreto del tiempo y, por tanto, válida mientras se mantengan las condiciones que han permitido definir una determinada ubicación para cada negocio. En este sentido, puede ser interesante realizar la misma matriz en momentos diferentes del tiempo observando la evolución dentro de la misma de los distintos negocios y observando los resultados de las decisiones estratégicas adoptadas en el pasado.

8.2. La matriz de crecimiento-cuota de mercado.

Se le conoce también como matriz BCG ya que fue desarrollada por el Boston Consulting Group. El *objetivo* de la matriz puede resumirse en intentar determinar la asignación más adecuada de recursos entre los distintos negocios de la empresa, identificando aquellos que son generadores de recursos y aquellos otros que absorben recursos. Las dos dimensiones elegidas para el análisis son:

- *Tasa de crecimiento*: Representa el atractivo actual y futuro de la industria, así como la necesidad de fondos por parte de la empresa para financiar inversiones que permitan mantener el ritmo de crecimiento de un negocio. En la matriz se distinguen dos zonas en función de esta dimensión según que se considere alta o baja la tasa de crecimiento
- *Cuota relativa de mercado*: Da una idea de la posición competitiva de la empresa indicando la capacidad de un negocio para generar recursos. Se define como la relación por cociente entre las ventas de la empresa y las de la mayor empresa competidora. Esta variable se representa en una escala logarítmica con la unidad como valor de referencia que separa la matriz en dos zonas que reflejan una posición fuerte o débil del negocio.

En la matriz así definida se van ubicando los negocios de la empresa representados por círculos cuyo tamaño es proporcional a la importancia en el conjunto de la empresa. Puesto que cada dimensión de la matriz se ha dividido en dos zonas, los negocios quedan situados en uno de los cuatro cuadrados que aparecen, reflejando así distintos tipos de productos.

Los productos denominados "*estrella*" combinan una posición competitiva fuerte con una expectativa de crecimiento alta. La primera dimensión hace que generen recursos, pero la segunda exige inversiones fuertes. De este modo, el resultado neto puede ser equilibrado, siendo por tanto autosuficientes. Otra de las zonas identifica productos que se llaman "*vacas lecheras*" o "*vacas de caja*". En estos negocios se combina una posición fuerte con una expectativa de crecimiento lento. Por este motivo, estos productos son básicamente generadores de recursos, los cuales pueden desviarse hacia otros productos necesitados de inversiones. Un tercer tipo hace referencia a los productos conocidos como "*dilemas*" (también "*interrogantes*" o "*niños problema*"). En estos productos, el atractivo de la industria es importante pero la posición relativa de la empresa es débil, por lo que son consumidores netos de recursos. La empresa debe seleccionar aquellos productos "*dilema*" que tengan posibilidades de futuro, invertir en ellos y tratar de conseguir una mejor posición competitiva para convertirlos en "*estrellas*". Finalmente, quedan por reflejar los productos denominados "*pesos muertos*" (o también "*perros*"). Estos productos no generan recursos aunque tampoco los absorben, por lo que pueden mantenerse en una situación de equilibrio financiero. Sin embargo, son productos con muy escasas perspectivas futuras por lo que la empresa tiende a deshacerse de ellos, canalizando los recursos de la desinversión hacia otros productos más prometedores.

La empresa suele disponer simultáneamente de productos en las cuatro zonas. De este modo, la matriz permite ver si la distribución de los mismos es relativamente equilibrada, así como analizar la forma de canalizar

adecuadamente los flujos de recursos.

- *Matriz de crecimiento–cuota de mercado.*

Tasa de

crecimiento

20%	Dilemas
Estrellas	
10%	
Vacas lecheras	Pesos muertos
0%	

4 2 1 0.5 0

Cuota relativa de mercado

En cuanto a las ventajas y limitaciones que presenta esta matriz, su mayor ventaja reside en la posibilidad de medir objetivamente y de forma sencilla las dos dimensiones básicas para la ubicación de los diferentes negocios de la empresa. Se suele considerar que la BCG es la que presenta mayores limitaciones principalmente debido a su carácter relativamente simplista de las hipótesis subyacentes en las dimensiones estratégicas elegidas.

Además aparece el problema de la medición de la tasa de crecimiento de la industria con la posible disparidad entre el crecimiento real y el previsto. Al efectuar el análisis, lo relevante no es el crecimiento histórico del mercado, sino su crecimiento previsto. Por otra parte, la matriz BCG se centra principalmente en la generación de cash–flow, marginando otros aspectos como la rentabilidad de las inversiones, el crecimiento de las ventas o el riesgo asumido.

- *Flujos de recursos en la matriz BCG.*

Estrellas	Dilemas Dilemas elegidos no elegidos Para segmen- tación Vía liquidación
Vacas Para mantenimiento	Vía liquidación (desinversión) Pesos muertos Para segmentación

8.2.1. Variantes de la matriz BCG.

La propuesta original del BCG solamente contempla valores positivos para la tasa de crecimiento de la industria, situación que puede no ocurrir cuando el sector se encuentra en declive o en fase de crisis.

Gelb (1982) presenta su modelo de matriz en la que aparecen tasas negativas para el crecimiento de la industria. Los productos con tasa de crecimiento negativo ("*cántaros*") son productos veteranos, pero que todavía tienen una fuerte implantación en el mercado. La primera cuestión a analizar es si la tasa negativa de crecimiento responde a situaciones coyunturales o es irreversible por estar la industria en declive. Según sea una u otra la respuesta se debe optar por mantener la posición, en el primer caso, o estrategia de cosecha o reposicionamiento en otros productos o mercados, en el segundo. También existen otros productos ("*perdedores*"), con tasa de crecimiento negativa, que tienen además una situación de debilidad interna, por lo que la solución más adecuada es el abandono. Esta es una situación a la que no se debería de haber llegado, aunque en ciertos casos pueden existir productos como estos.

Bardsdale y Harris (1982) proponen otra variante que incorpora la posibilidad de tasa reducidas de crecimiento de la industria correspondientes a aquellos productos que son nuevos en el mercado y que, por lo tanto, pertenecen a industrias emergentes. Los productos ("*infantes*") con tasa de crecimiento baja corresponden a la fase de introducción de nuevos productos en industrias nuevas o emergentes. Son productos que habrá que potenciar en el futuro, a la vista de las expectativas de la industria, que requieren un gran aporte de recursos de cara al futuro, por lo que se convierten en consumidores netos de flujos financieros.

8.3. La matriz de posición competitiva–atractivo de la industria.

La matriz de posición competitiva–atractivo de la industria (también conocida como "pantalla de negocios") fue desarrollada por McKinsey Consulting y General Electric. El *objetivo* de esta matriz es el de ubicar los distintos negocios de la empresa según el doble criterio de su posición competitiva en el conjunto de la industria y el nivel de atractivo de la propia industria.

Las dos dimensiones de la matriz pueden considerarse como variables multicriterio. La evaluación de las mismas se basa tanto en criterios cuantitativos como en otros de carácter cualitativo. La selección de criterios, su importancia relativa así como la medición de los más cualitativos depende en gran medida de la percepción subjetiva de la alta dirección sobre cada variable.

La dimensión del "*atractivo de la industria*" se determina a partir del análisis del sector industrial ya efectuado, incluyendo variables tales como el tamaño e importancia de la industria, su grado de madurez, la intensidad de la competencia, la existencia de barreras de entrada, el grado de concentración, la regulación administrativa, la rentabilidad media de la empresas, etc.

La dimensión de la "*posición competitiva*" se evalúa a partir del análisis interno de la empresa, es decir, de los puntos fuertes y débiles de la misma. Las variables que pueden incluirse aquí proceden de la lista de variables elaborada en el análisis funcional, intentando seleccionar aquéllas que constituyen factores de éxito en el sector industrial en el que la empresa opera.

La medición de ambas dimensiones se efectúa mediante una valoración de cada variable incluida, así como la asignación de un coeficiente de ponderación en función de la importancia que se atribuya a dicha variable.

Si distinguimos en la matriz tres zonas para cada dimensión (alto, medio y bajo), podemos identificar nueve posiciones relativas de las que se deducen distintas opciones estratégicas para los negocios en ellas ubicados. El cuadro numerado con "1" representa una posición muy fuerte, de elevado atractivo, lo que convierte a los negocios aquí ubicados en destinatarios de las principales inversiones de la empresa. Los cuadros numerados con "2" reflejan posiciones también atractivas, por lo que la empresa puede invertir en los negocios que ocupen estas posiciones, aunque con un carácter más selectivo que en la "1".

Los cuadros numerados con "3" reflejan una posición ligeramente favorable o ventajosa. La empresa puede mantener las actividades aquí ubicadas intentando mejorar posiciones mediante estrategias muy específicas de desarrollo. Finalmente, los cuadros numerados con "4" significan posiciones débiles o de poco atractivo para las que la empresa debe plantearse una estrategia de abandono de la industria a medio plazo, intentando a corto plazo "cosechar" los resultados de inversiones pasadas.

- *Matriz posición competitiva – atractivo de la industria.*

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA			
	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
<i>Alta</i>	3	2	1
<i>Media</i>	4	3	2
<i>Baja</i>	4	4	3

POSICIÓN

COMPETITIVA

La pantalla de negocios es, en realidad, mucho más rica y más ampliamente aplicable que la matriz BCG. Ofrece un carácter más completo al considerar dimensiones multicriterio para medir la posición competitiva y el atractivo del sector. Ello la hace más realista y flexible que la matriz BCG.

Si embargo, se la critica porque la consideración globalizada de múltiples variables puede esconder diferencias significativas entre unas y otras. Además, el carácter cualitativo y subjetivo de muchas de las variables, aunque enriquece el análisis, dificulta la precisión en la ubicación de los negocios en la matriz, ya que pueden estar influidos por perspectivas y actuaciones históricas y por sesgos y antecedentes individuales, lo que pudiera limitar las posibilidades de análisis.

8.3.1. Variantes de la matriz de McKinsey.

Hax y Majluf (1984) proponen una variante del modelo de McKinsey en el que separan el análisis de la situación actual y el análisis de la situación futura, considerando el supuesto de que no es posible establecer la estrategia de la empresa sin conocer la situación futura.

La nueva matriz, en la que sustituyen la dimensión "posición competitiva" por "fuerza económica", es idéntica a la original salvo en el hecho de estar determinados los valores de sus dimensiones en términos de expectativas futuras.

8.4. La matriz estratégica orgánica.

Esta matriz fue desarrollada por Arthur D. Little, por lo que también se la conoce como matriz ADL. Recibe el calificativo de orgánica porque introduce como una de las dimensiones del análisis el grado de madurez de la industria en la que opera la empresa como indicativo del atractivo de la misma. La premisa básica que se incorpora en este modelo es que a medida que crece un sector industrial, cambian las condiciones de la competencia y las posibilidades estratégicas de las empresas.

Arthur D. Little considera cuatro tipos de industrias: nuevas, en crecimiento, maduras y en declive. Para su diferenciación se basa en los siguientes indicadores: la tecnología, la importancia de la gama de productos, la tasa de crecimiento de la industria en relación con el PNB, el grado de concentración y las barreras de entrada

y salida.

Otra dimensión de esta matriz viene dada por la posición competitiva de la empresa en el mercado, medida a través de un conjunto de variables, de forma similar a como se hizo en la pantalla de negocios. Sin embargo, como diferencia, en este caso, se identifican cinco niveles en lugar de tres: marginal, débil, favorable, fuerte y dominante.

8.4.1. Variantes de la matriz ADL.

El modelo de Smith (1977) relaciona la cuota de mercado de cada unidad de negocio con el ciclo de vida en que se encuentre cada una de ellas, proponiendo una serie de estrategias en términos de inversión necesaria y objetivos de cuota de mercado.

- *Matriz de cuota de mercado–ciclo de vida.*

Cuota mercado\ Fases ciclo vida	Crecimiento	Saturación	Estabilización
Importante	Invertir masivamente para obtener posición dominante.	Invertir si es necesario para mantener la cuota de mercado.	Mantener la cuota de mercado. Asignar recursos a otras áreas.
Moderada	Inversiones moderadas para mantener la posición. Buscar beneficio.	Mantener cuota de mercado con inversión reducida.	Mantener la cuota de mercado. Empezar a desinvertir.
Débil	Hacer un mínimo de inversión. Retirada progresiva.	Cesar toda inversión, búsqueda de sectores especializados.	Búsqueda de un segmento especializado o retirada.

8.5. El análisis DAFO.

La matriz o análisis DAFO constituye un excelente epílogo de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al resumir, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades–Amenazas–Fortalezas–Oportunidades, correspondientes del original anglosajón SWOT (Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats).

En cada una de las áreas de la matriz DAFO se representan respectivamente los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno.

Mediante esta matriz se consigue resumir los análisis interno y externo, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar su formulación estratégica. Adolece de falta de integración entre ambos tipos de análisis al no establecer relaciones entre las variables clave que componen ambos sistemas.

- *Análisis DAFO.*

<i>Puntos fuertes internos potenciales</i>	<i>Puntos débiles internos potenciales</i>
• Capacidades fundamentales en actividades clave. • Recursos financieros adecuados.	• No hay una dirección estratégica clara. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.

• Habilidades y recursos tecnológicos superiores. • Propiedad de la tecnología principal. • Mejor capacidad de fabricación. • Ventajas en costes. • Acceso a las economías de escala. • Posición de ventaja en la curva de experiencia. • Habilidades para la innovación de productos. • Buena imagen en los consumidores. • Productos (marcas) bien diferenciados y valorizados en el mercado. • Líder en el mercado. • Mejores campañas de publicidad. • Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas. • Aislada, en cierta medida, de fuertes presiones competitivas. • Capacidad directiva. • Flexibilidad organizativa. • ¿Otras?.	• Falta de algunas habilidades o capacidades clave. • Atraso en I+D. • Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos. • Rentabilidad inferior a la media. • Debilidad de la red de distribución. • Débil imagen en el mercado. • Habilidades de marketing por debajo de la media. • Seguimiento deficiente en la implantación de la estrategia. • Exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes). • Cartera de productos limitada. • Instalaciones obsoletas. • Falta de experiencia y de talento gerencial. • ¿Otras?.
<i>Oportunidades externas potenciales</i>	<i>Amenazas externas potenciales</i>
• Entrar en nuevos mercados o segmentos. • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. • Crecimiento rápido del mercado. • Diversificación de productos relacionados. • Integración vertical (hacia delante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos. • Complacencia entre las empresas rivales. • ¿Otras?.	• Entrada de nuevos competidores con costes más bajos (extranjeros o no). • Incremento en las ventas de los productos sustitutivos. • Crecimiento lento del mercado. • Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial. • Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países. • Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos. • Cambios demográficos adversos. • ¿Otras?.

TEMA 9 – ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

9.1. Estrategia y ventaja competitiva.

La empresa debe plantear su estrategia competitiva como medio para obtener una rentabilidad superior a la media de su industria, si ello es posible. La *estrategia competitiva* puede definirse como el "emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa" (Porter).

La base fundamental para obtener esa rentabilidad superior es lograr una ventaja competitiva sostenida. En este sentido, una *ventaja competitiva* puede definirse como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir. Algunos autores la definen como "el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia" (Bueno y Morcillo).

Para que una característica empresarial pueda ser considerada como una ventaja competitiva debe reunir los tres siguientes requisitos:

- Necesita involucrar un factor clave de éxito en el mercado.
- Debe ser lo suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia aunque, a largo plazo, ninguna es inatacable.

La ventaja competitiva puede ser creada por la empresa con:

- *Estrategias que se anticipen o respondan a cambios externos:* La aparición de la ventaja competitiva va a depender de la habilidad de la empresa para responder flexible y rápidamente a los cambios en las tendencias de los mercados. La sensibilidad a las oportunidades de ventaja competitiva, proporcionada por cambios en el medio externo, requiere dos capacidades principales:
 - Análisis del entorno para identificar cambios.
 - Flexibilidad para redistribuir recursos.
- *Estrategias que creen cambios a través de la innovación:* La empresa puede conseguir ventajas competitivas provocando cambios a través de la innovación, pero no sólo en el sentido técnico sino también innovación en el sentido de gestión y administración.

Para que la ventaja competitiva sea sostenida a través del tiempo se requiere la existencia de "*barreras a la imitación*". Los "mecanismos de aislamiento" se definen como "las barreras que impiden un posterior equilibrio de rentas entre las empresas individuales". Los dos principales mecanismos de aislamientos son:

- *La información:* Si las empresas no son conscientes de la superior rentabilidad de un competidor, o si tienen dificultades para diagnosticar las fuentes de éxito, no serán capaces de desafiar la ventaja competitiva.
- *Disponibilidad de recursos:* Si las empresas no pueden adquirir en iguales condiciones los recursos o capacidades necesarios para desafiar una ventaja competitiva, serán incapaces de imitar el éxito del competidor.

Si los mercados fueran eficientes, es decir, tanto la información como los recursos estuvieran al alcance de todos los participantes, no hay bases para una ventaja competitiva. Por tanto, para que exista ventaja competitiva han de darse imperfecciones dentro del modelo de mercado perfecto.

El origen de una ventaja competitiva conduce, de una forma u otra, a una de las dos siguientes ventajas competitivas básicas (Porter):

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación de producto.

Estas ventajas competitivas pueden conseguirse en el ámbito de toda una industria o en una parte específica de la misma o segmento de mercado. La combinación de la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja, conduce a la definición de las tres

estrategias genéricas definidas por Porter:

- *Liderazgo en costes.*
- *Diferenciación de producto.*
- *Segmentación de mercado.*

La segmentación de mercados no se va a considerar como una estrategia competitiva independiente, ya que no es más que una estrategia de liderazgo en costes o una diferenciación de productos cuyo ámbito no es la industria en su conjunto sino un segmento determinado, afectando por tanto al campo de actividad de la empresa.

9.2. La estrategia de liderazgo en costes.

Esta estrategia se ha desarrollado a partir del concepto del "efecto experiencia". Una empresa tiene *ventaja en costes* cuando tiene unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Mediante ella, la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posible, lo que la situará en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes.

La ventaja en costes le permite a la empresa rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor más próximo sin que desaparezcan, por ello, sus beneficios. Frente a los clientes, la empresa también estará en mejor situación, porque los clientes no conseguirán precios por debajo de los costes de los competidores y, a esos precios, se seguirá teniendo beneficios. Frente a los proveedores, la empresa podrá absorber con mayor facilidad incrementos en el coste de los recursos que adquiere.

La existencia de barreras de entrada basadas en economías de escala u otro tipo de ventajas en coste, contribuye al éxito de la estrategia de liderazgo en coste, impidiendo la incorporación de nuevos competidores que pudieran absorber la ventaja conseguida.

9.2.1. Fuentes de la ventaja en costes.

Algunos factores que posibilitan el liderazgo en costes son los siguientes:

- Las *economías de escala* existen cuando el incremento en la cantidad de inputs empleados en una producción dan lugar a un incremento más que proporcional en el total de outputs producidos. Por tanto, el aumento en la escala de producción produce una disminución en los costes unitarios. Las economías de escala pueden surgir de tres fuentes principales:
 - La relación técnica input-output, de modo que en algunas actividades, los incrementos en output no requieren incrementos proporcionales en inputs.
 - Una elevada cuota de mercado permite colocar grandes volúmenes de producción y obtener reducciones de costes.
 - La especialización por trabajo o división del trabajo es un factor particularmente importante para la consecución de economías de escala ya que produce un incremento de las habilidades y permite la mecanización y la automatización.
- El *efecto experiencia* también permite obtener reducción de costes. La principal fuente de reducción de costes basada en la experiencia es el aprendizaje por los miembros de la organización. Los efectos del aprendizaje son el resultado del establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizativas dentro de una empresa.
- El desarrollo o adopción de nueva *tecnología productiva*. Los nuevos métodos de producción requieren nuevas rutinas organizativas, la reestructuración de las organizaciones y cambios en la dirección de los recursos humanos.

- Posibilidad de *rediseño de productos* que facilite los procesos de automatización y ahorran en el coste de los materiales empleados.
 - Condiciones favorables de *acceso a las materias primas* u otros suministros clave, fuentes financieras, contratos de servicios y mantenimiento, etc.
 - Condiciones favorables de *localización* de la empresa, que pueden afectar a aspectos tales como diferencias salariales, costes energéticos o de transporte, etc.
 - Establecimiento de *relaciones con clientes o proveedores* (eslabones verticales) que abaraten los costes finales.
 - Rígidlos *controles de costes* de las diferentes actividades, tales como costes indirectos, gastos I+D, gastos de ventas, etc.
 - El *ajuste de la capacidad productiva* de forma rápida al nivel real de demanda puede ser una importante fuente de ventaja en costes.
 - Grado de *carencia organizativa o X-ineficiencia* (ineficiencia residual). Su principal fuente es el deseo de los empleados, tanto a nivel directivo como operativo, de mantener algún margen de ineficiencia en preferencia al esfuerzo de operar con la máxima eficiencia.
- *Fuentes de la ventaja en costes.*

ECONOMÍAS DE ESCALA	• Indivisibilidades. • Especialización y división del trabajo.
EFFECTO APRENDIZAJE	• Incremento de la destreza. • Mejoras incrementales en la coordinación y la organización.
TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN	• Reducción de la fuerza de trabajo necesaria a través de la mecanización y la automatización. • Utilización más eficiente de las materias primas. • Mayor precisión (menor número de defectos).
DISEÑO DE PRODUCTOS	• Diseño de productos que facilita la automatización. • Diseño de productos que ayuda a ahorrar en el coste de los materiales.
COSTE DE LOS INPUTS	• Ventajas en la localización (proximidad a las fuentes de recursos a bajo coste). • Propiedad de fuentes de recursos a bajo coste. • Poder de negociación. • Acuerdos de cooperación con proveedores que facilitan la coordinación y un menor coste de transacción.
UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA	• Ratio costes fijos–costes variables. • Costes de instalación y cierre de la capacidad instalada.

EFICIENCIA OPERATIVA RESIDUAL	• Ineficiencia X/Inactividad organizativa.
-------------------------------	--

9.2.2. Condiciones de aplicación.

La estrategia de liderazgo en costes es especialmente recomendable cuando:

- La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante.
- El producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes.
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.
- Se incurre en bajos costes por cambio de proveedores.
- Son muchos los compradores y tienen un importante poder de negociación para bajar los precios.

9.2.3. Riesgos de la ventaja en costes.

- Requiere una atención constante al proceso de producción, reinvertiendo en equipo moderno, eliminando equipos obsoletos, adoptando rápidamente las nuevas tecnologías, etc.
- Aparición de cambios bruscos en el producto, el proceso o el mercado que anulen la experiencia o el aprendizaje adquirido.
- Aprendizaje rápido o imitación por parte de los competidores establecidos o de nuevos competidores.
- No detectar o no atender a los cambios necesarios en el producto o en la comercialización por tener la atención fijada en el coste.
- La inflación de costes puede hacer que la empresa no pueda mantener un diferencial de precio suficiente como para hacer atractivo su producto frente a otro producto diferenciado.
- Competidores que actúen sólo en determinados segmentos pueden lograr aún menores costes en los segmentos que cubren.

9.3. La estrategia de diferenciación de productos.

Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, o de alguno de sus elementos como la atención al cliente, la calidad, etc., haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto (o servicio) de una empresa que de otra. Los productos o servicios han de ser comparables.

9.3.1. Fuentes de diferenciación de productos.

Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes en un número limitado de formas, siendo determinado el potencial de diferenciación por las características técnicas de un producto, por las características de sus mercados y por las características de la propia empresa.

La diferenciación de productos puede estar basada en las características observables de un producto o servicio, tales como tamaño, forma, color, peso, diseño, material y tecnología, todas ellas características relevantes en el proceso de decisión del cliente. También relevante es el rendimiento del producto o servicio en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, etc. Pero también, los complementos al producto principal son importantes en relación al potencial de diferenciación, tales como servicio preventa y postventa, accesorios, disponibilidad y rapidez de entrega y crédito. Las consideraciones de tipo social, emocional, psicológico y estético están presentes en la elección de los clientes. El poder de las características intangibles en la selección es mayor cuando el rendimiento del producto o servicio es difícil de averiguar (cosméticos, servicios médicos y educación).

La diferenciación de productos puede basarse también en:

- *Características del mercado al que se dirige:* La existencia de un mercado en el que se da una variedad de necesidades y gustos por parte de los consumidores puede permitir la diferenciación como consecuencia de la mejor adaptación de una empresa a los gustos y necesidades específicos de los consumidores. Además, las diferencias tienen que ser positivamente percibidas y valoradas por los clientes, de modo que estén dispuestos a pagar un sobreprecio por dicho producto.
- *Características de la empresa que fabrica el producto o presta el servicio:* Puede ser consecuencia de la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes. Algunas empresas que han obtenido éxito en la implantación de una estrategia de diferenciación han construido su estrategia en base a su identidad, estilo, valores o reputación y prestigio frente a los clientes.

9.3.2. Condiciones de aplicación.

Algunos factores que facilitan a una empresa la obtención de una ventaja por diferenciación de productos son:

- Importancia de la calidad del producto para el comprador.
- Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías.
- Utilización del producto para diferenciarse (mediante la imagen de marca en los productos de moda, por ejemplo).
- Imposibilidad de apreciar la calidad directamente (importancia del prestigio de la marca).
- Posibilidad de mejorar un servicio mediante tecnología compleja.

Los mayores márgenes que proporciona esta estrategia permiten una mejor posición frente a los proveedores. Permite también una mejor posición frente a los clientes ya que éstos carecen de alternativas comparables y son menos sensibles al precio. La diferenciación que consigue lealtad de los clientes pone a la empresa en mejor situación frente a la aparición de productos sustitutivos.

La estrategia de diferenciación impide normalmente una participación elevada en el mercado porque exige una percepción de exclusividad que en muchas ocasiones es incomparable con una alta cuota de mercado. Pero, a cambio, crea una barrera de entrada por la lealtad a la marca, ya que el competidor tendrá que salvar ese carácter único del producto percibido por el mercado.

La diferenciación proporciona lealtad de los clientes y menor sensibilidad al precio, incrementando los beneficios, lo que evita la necesidad de costes bajos y una estrategia de liderazgo en costes. En cualquier caso, supone una transacción con los bajos costes, pues muchas de las actividades encaminadas a lograr la diferenciación implican costes elevados. Habrá clientes potenciales que no estén dispuestos a pagar el incremento de precio exigido.

La estrategia de diferenciación de producto resulta más adecuada cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias:

- Existe una gran amplitud de criterios para diferenciar el producto basados en las características del mismo, las características del mercado al que va dirigido o las de la propia empresa.
- Las costumbres y necesidades de los consumidores son muy variadas.
- Pocos competidores eligen el mismo criterio de diferenciación.
- Las características distintivas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica.

La empresa que quiera tener éxito con una estrategia de diferenciación de producto debe asumir esfuerzos importantes para mejorar las ofertas de los competidores. Estos esfuerzos pueden implicar un mayor y mejor conocimiento de las necesidades y preferencias de los consumidores, un compromiso elevado con sus clientes antes, durante y después de la operación de venta, un conocimiento a fondo de los recursos y capacidades de la empresa para su adecuada explotación o una especial orientación hacia la innovación tanto de los productos

como de los procesos.

9.3.3. Riesgos de la ventaja en diferenciación.

La diferenciación de productos también está afectada por una serie de riesgos que pueden reducir sus ventajas:

- La diferencia de costes entre los competidores que siguen una estrategia de bajo coste y la empresa diferenciada puede ser demasiado grande para que los clientes mantengan la lealtad hacia la marca.
- Se puede reducir la necesidad o la apreciación del comprador por el factor determinante de la diferenciación.
- La imitación de los competidores limita la diferencia percibida, lo que es bastante frecuente a medida que la industria madura.
- Los competidores con estrategia de segmentación pueden lograr mayor diferenciación en los segmentos que cubren.

9.4. Aspectos adicionales en la definición de las estrategias competitivas.

En la literatura han surgido otros esquemas y enfoques que ofrecen visiones alternativas, ampliadas o complementarias a las dos propuestas de Porter (liderazgo en costes y diferenciación de productos). Si bien son numerosas las aportaciones existentes, vamos con centrarnos en tres aportaciones de especial interés: el "reloj estratégico", la estrategia de respuesta rápida y las estrategias defensivas y ofensivas.

9.4.1. La ampliación de las estrategias de Porter: El "reloj estratégico".

El modelo del "reloj estratégico" se basa en un gráfico en el cual los clientes de una industria pueden comprar a unas empresas o a otras en función de dos criterios:

- El precio del producto o servicio es inferior al de otra empresa.
- El producto o servicio de una empresa se valora más por parte del cliente que el de otra empresa, es decir, tiene un valor añadido percibido superior.

Combinando estos dos criterios, aparecen cuatro grupos de estrategias:

- *Estrategias orientadas a precios bajos.*
- *Estrategias tendentes a incrementar el valor añadido percibido.*
- *Estrategias híbridas.*
- *Estrategias destinadas al fracaso.*

Alto PRECIO Bajo	
Alto	DIFERENCIACIÓN
VALOR	HÍBRIDA DIFERENCIACIÓN
AÑADIDO	4 SEGMENTADA
PERCIBIDO	3 5
Bajo	BAJO
	2 6
	PRECIO

	BAJO 1 7
	PRECIO 8
	VALOR ESTRATEGIAS
	AÑADIDO DESTINADAS
	AL FRACASO

Estrategias orientadas a precios bajos.

Este tipo de estrategias están próximas al liderazgo en costes, especialmente la 2 en la que se trata de ofrecer precios bajos pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos.

La opción 1 implica bajos precios y bajo valor añadido percibido. Estas empresas no tratan de mantener la calidad media de los productos sino que la reducen conscientemente buscando a aquellos clientes especialmente sensibles a las reducciones de precios, sin importarles demasiado la calidad de los productos o servicios recibidos.

Estrategias tendentes a incrementar el valor añadido percibido.

Las opciones 4 y 5 del "reloj estratégico" se pueden identificar con la estrategia de diferenciación de productos de Porter, bien referida a la industria (opción 4) o, a un sector específico (opción 5). La opción de diferenciación amplia busca crear un alto valor añadido percibido por parte del cliente, manteniendo unos precios similares o algo más altos.

Estrategias híbridas.

La opción 3 del esquema puede considerarse híbrida entre la diferenciación y los bajos costes y consistiría en proporcionar a los clientes productos con alto valor añadido percibido pero manteniendo precios relativamente bajos. Evidentemente, esta estrategia exige una doble habilidad por parte de la empresa para captar y atender los gustos y necesidades de los consumidores a la vez que mantiene una estructura de costes reducida, lo que no es fácil de conseguir.

Puede ser una estrategia válida para superar las barreras de entrada de un mercado con competidores ya establecidos a precios similares o inferiores. Una vez obtenida una cuota de mercado adecuada y un reconocimiento de una parte significativa de clientes, la empresa puede subir sus precios aumentando así su margen y rentabilidad.

Estrategias destinadas al fracaso.

Las opciones 6, 7 y 8 del "reloj estratégico" están destinadas con toda probabilidad al fracaso. Las dos primeras implican estrategias de precios altos pero con un valor percibido por el cliente normal o bajo, por lo que sólo se pueden mantener desde una posición de monopolio de la empresa que las desarrolla. En el momento en que se eliminan las barreras de entrada y se introduce la competencia, se producirá una evolución hacia la reducción de precios y/o la mejora de la calidad.

La opción 8 supone la reducción del valor percibido por los clientes manteniendo los precios. Podría ser seguida por empresas con una alta reputación en el mercado y con dificultades de rentabilidad. Mediante esta estrategia tratarían de recuperar parte del margen perdido confiando en la imagen positiva de la empresa. El resultado más probable de esta estrategia es la pérdida de la imagen empresarial y de los clientes que ya no están dispuestos a pagar más por una marca si el producto no les ofrece algo distintivo, es decir, si ya no

perciben un valor añadido adecuado.

9.4.2. La estrategia de respuesta rápida.

La *respuesta rápida* consiste en actuar mucho más rápido que los competidores. Aunque existe una relación cercana con la diferenciación, la estrategia de respuesta rápida es algo más que la propia diferenciación. Se refiere a la disponibilidad para dar una respuesta inmediata a los clientes, ya sea mediante un nuevo producto, una mejora en el producto o, incluso, acelerar una decisión. En este sentido, el tiempo se constituye en la fuente básica de obtención de la ventaja competitiva. La estrategia de respuesta rápida puede tomar varias formas:

- Desarrollo de nuevos productos, referido al tiempo empleado en la aparición de nuevos productos.
- Mejora de los productos existentes.
- Productos a medida, facilitados por la aplicación de las nuevas tecnologías de producción.
- Entrega inmediata a los clientes de los productos solicitados.
- Respuesta inmediata a cuestiones planteadas por los clientes que les eviten pérdidas de tiempo.

El hecho de aceptar esta estrategia como una nueva fuente de ventaja competitiva no significa ignorar las ventajas derivadas de la diferenciación o de los bajos costes. De hecho, la aceleración de las actuaciones en el tiempo lo que permite es mejorar los resultados conseguidos con las estrategias convencionales.

9.4.3. Las estrategias defensivas y ofensivas.

Estrategias defensivas.

En un mercado competitivo, todas las empresas pueden sufrir ataques de sus rivales, provenientes tanto de competidores ya instalados como de competidores potenciales, que buscan mejorar su posición en el mercado.

El objetivo de una estrategia defensiva es disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales. La estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una empresa, debe ayudar a conservarla y fortalecer su posición competitiva.

Existen varias formas de proteger la ventaja competitiva. Una vía es impedir las acciones de los atacantes a partir de alguna de las siguientes actuaciones:

- Ampliar la línea de productos para ocupar segmentos vacíos que pudieran tomar los atacantes.
- Firmar acuerdos exclusivos con proveedores o distribuidores para que los competidores no puedan acudir a ellos.
- Mantener los precios reducidos en aquellos productos similares a los de los competidores.
- Proteger los conocimientos propios sobre las tecnologías que disponga la empresa.
- Conceder a proveedores y distribuidores facilidades especiales (descuentos, financiación, plazos y condiciones de entrega, etc.) mejores que los demás participantes.

Estrategias ofensivas.

Tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales, como forma de aprovecharse de una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas. De las distintas maneras de establecer estrategias ofensivas destacaremos las dos siguientes:

- *Ataque a los puntos fuertes de los rivales:* Una de las estrategias ofensivas más poderosas consiste en retar a los rivales más importantes con un producto igual de bueno o mejor que el suyo, pero con un precio más

bajo o mejores servicios adicionales. Para que esta actuación tenga éxito, la empresa que lanza la ofensiva debe contar con un importante arsenal de recursos y capacidades con la que, al menos, igualar los puntos fuertes de sus rivales. La rentabilidad de esta estrategia viene dada por el hecho de que la ganancia en cuota de mercado compense los menores márgenes aplicados.

- *Ataque a los puntos débiles de los competidores:* Las empresas concentran sus esfuerzos sobre los puntos débiles de los rivales, entre los que se puede citar:

- Actuar en áreas geográficas donde el rival tiene una débil participación.
- Actuar en segmentos descuidados por los competidores.
- Sobrepasar a los competidores que no hayan dado un buen servicio a sus clientes, en calidad, características o rendimiento del producto.
- Lanzar campañas de imagen frente a aquellos que tienen escaso reconocimiento público.
- Completar líneas de productos no desarrolladas completamente por los competidores.
- Introducir mejoras en los productos para satisfacer necesidades ignoradas por los rivales.

En general, los ataques a los puntos débiles de los rivales tienen mayor probabilidad de éxito que los ataques a los puntos fuertes. Es importante destacar que la estrategia ofensiva debe basarse en lo que la empresa hace mejor: sus puntos fuertes.

TEMA 10 – ESTRATEGIAS CON BASE EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA

10.1. Estrategias para industrias nuevas o emergentes.

Las industrias nuevas o emergentes surgen como consecuencia de algún tipo de innovación en los productos o en los servicios, en sus características o en la forma de fabricarlos o prestarlos. Por ello, se suele incluir en esta categoría a las industrias en las que la innovación tecnológica es la principal fuente de ventaja competitiva.

El papel básico de la tecnología en este tipo de industrias puede llegar a crear ciertas barreras de entrada. Una vez que ha ocurrido la innovación, los competidores potenciales dependerán de las posibilidades de los actuantes para proteger la innovación, ya sea mediante patentes o por algún tipo de salvaguarda de ese conocimiento.

En las industrias emergentes confluyen una serie de características que inciden decisivamente en las estrategias a seguir:

- *Altos costes iniciales:* Debido a los bajos volúmenes de producción, aunque pueden ser reducidos rápidamente si se produce un adecuado efecto experiencia.
- *Lento crecimiento de la demanda:* En esta primera etapa el crecimiento lo hace con tasas muy reducidas, debido al escaso conocimiento del producto en el mercado.
- *Elevado riesgo:* Se debe a la alta incertidumbre e inestabilidad normalmente existentes. Dado que las industrias emergentes han surgido con carácter muy reciente y que su aparición se debe a una innovación, la característica más importante de las mismas reside en la incertidumbre que les rodea, lo que genera un elevado nivel de inestabilidad.

La *incertidumbre tecnológica* está relacionada con la falta de consolidación de la innovación o cambio que ha dado lugar a la industria. Esto es especialmente importante cuando existen distintas alternativas tecnológicas para un mismo producto defendidas por distintas empresas.

La *incertidumbre estratégica* es una consecuencia de la falta de experiencia de las empresas en la industria, lo que impide identificar la estrategia de éxito más adecuada. Las empresas disponen de un elevado número de opciones estratégicas que se irán revelando como adecuadas o no conforme la industria se vaya consolidando.

Este nivel de incertidumbre puede constituirse en una importante barrera de entrada. Las industrias emergentes son consideradas por los mercados financieros como de alto riesgo.

Además de la incertidumbre, otros *factores de inestabilidad* propios de industrias emergentes son:

- La novedad, el propio atractivo de una industria nueva atrae a un elevado número de empresas, siempre que se puedan superar o no existan barreras de entrada.
- Los clientes compran el producto por primera vez, por lo que pueden desconocer sus características básicas, no tienen experiencia con dicho producto y no existe todavía una fidelidad por lo que pueden cambiar fácilmente de proveedor.
- El interés que para un país pueda tener una determinada industria emergente, hace que los poderes públicos canalicen recursos, en forma de subvenciones, hacia nuevos posibles competidores. Estas subvenciones pueden ayudar a la consolidación de la industria pero también generan inestabilidad en la medida en que el futuro de la misma puede depender de decisiones políticas evidentemente modificables.

Dado el elevado nivel de incertidumbre e inestabilidad que caracteriza a las industrias emergentes, las estrategias apropiadas son aquellas que tiendan a hacer disminuir dicha incertidumbre e inestabilidad mediante la consolidación de las innovaciones tecnológicas emergentes y la configuración de la estructura de la industria.

La consolidación y configuración de la industria depende del tamaño potencial de la misma, de la tasa de crecimiento, de la tecnología dominante, de los canales de distribución que surjan y de los posibles competidores que aparezcan. Las estrategias de cooperación entre competidores suelen ser habituales en las industrias emergentes ya que, de esta forma, se consigue con mayor facilidad la consolidación de la industria en su conjunto y se influye con mayor poder en la configuración futura de la misma, creando nuevas barreras de entrada.

El tiempo es probablemente uno de los factores críticos más importantes de la formulación estratégica en industrias emergentes en cuanto al momento adecuado para entrar en la industria. La cuestión principal es decidir si se tiene vocación de líder o de seguidor en el mercado. El líder tendrá la ventaja de ser el primero, pero también soportará un mayor nivel de riesgo y los costes de ser el pionero. El ingreso precoz es apropiado cuando existen las siguientes circunstancias generales:

- La imagen de la empresa es importante para el comprador y la empresa puede incrementar esa imagen siendo pionera.
- La entrada precoz puede iniciar un proceso de aprendizaje en el que es importante la curva de aprendizaje y la experiencia es difícil de imitar.
- La lealtad del cliente será grande.
- Se pueden obtener ventajas de coste por una entrada temprana en cuanto a materias primas, canales de distribución, etc.

El ingreso temprano en la industria es especialmente arriesgado cuando se dan alguna de las siguientes circunstancias:

- Los criterios que definen la competencia inicial en la industria cambian con el crecimiento de la misma.
- El coste de abrir el mercado es alto por la educación del cliente, la ordenación del marco administrativo, la inversión tecnológica, etc., y los posibles beneficios de esta apertura no quedan en propiedad de la empresa.
- La competencia inicial entre las empresas pequeñas es dura y, además, estas empresas serán sustituidas por otras más fuertes.

- El cambio tecnológico convierte en obsoletas las inversiones iniciales.

La gestión del riesgo se convierte en esencial para asegurar la supervivencia y el éxito futuro. Varios sistemas se han propuesto en este sentido (Grant):

- Cooperar con los líderes de opinión: Los consumidores que en primer lugar demanden los productos se pueden convertir en una fuente de datos importante para estimar las posibles tendencias del mercado.
- Políticas financieras: La incertidumbre sobre el comportamiento de los costes y sobre el momento y la cantidad de recursos generados en el futuro, requiere de una política financiera rigurosa, no dependiente del endeudamiento.
- Flexibilidad: Dada la dificultad de prever los cambios tecnológicos y de mercado, es esencial incorporar un alto nivel de flexibilidad que permita a la empresa responder rápida y eficazmente a los cambios del entorno.

De forma más concreta, Thompson y Strickland establecen otra serie de acciones para alcanzar el éxito en las industrias emergentes, entre las cuales se pueden citar:

- Perfeccionar la tecnología para crear la tecnología dominante en el futuro.
- Aprovechar ser los primeros para obtener ventajas con proveedores y/o canales de distribución.
- Buscar nuevos grupos de clientes, nuevas áreas geográficas y nuevas aplicaciones para los usuarios.
- Prepararse para la entrada de nuevos competidores, tratando de prever quiénes serán y qué estrategias utilizarán.

10.2. Estrategias para industrias maduras.

La característica más notable de las industrias cuando entran en una fase de madurez es la progresiva reducción de la tasa de crecimiento. Este factor hace que las posibilidades de crecimiento natural de la empresa se reduzcan, lo que redundará en un incremento de la intensidad de la competencia entre las empresas establecidas.

Otra característica importante es la difusión y acumulación de conocimientos. Por el lado de la demanda, los consumidores acumulan experiencias acerca del producto, son capaces de valorar claramente sus preferencias y necesidades. La competencia tiende a desplazarse hacia una mayor atención a los costes y al servicio.

Por el lado de la oferta, los productores han adquirido una experiencia substancial, las oportunidades de innovación son más escasas y suponen cambios menos radicales y la tecnología es conocida por todos los miembros de la industria, de tal manera que ninguna empresa puede obtener una ventaja tecnológica significativa. En palabras de Hill y Jones, "las empresas han aprendido el significado de la interdependencia competitiva". Puede producirse una reorientación en los métodos de fabricación, distribución, venta o investigación, causados por el aumento de la competencia. La empresa se enfrenta a la necesidad bien de una reorientación de sus políticas funcionales, o bien a una acción estratégica que haga que la reorientación no sea necesaria. Si opta por el cambio en las políticas funcionales, casi siempre se requieren recursos de capital adicionales y nuevas habilidades.

Otros factores que inciden en la intensificación de la competencia en las industrias maduras y que se traducen en un deterioro del atractivo de la industria, pueden estar relacionados con:

- El exceso de capacidad por las inversiones que se han hecho durante la fase de crecimiento, que pueden quedar parcialmente ociosas al decrecer la demanda.
- La dificultad para desarrollar nuevos productos y aplicaciones, ya que las posibilidades de cambios en los productos son cada vez más limitadas.

- El aumento de la competencia internacional, como consecuencia de la madurez tecnológica, a menudo acompañada de la estandarización del producto.
- La disminución de los márgenes de las empresas de la industria.

En esta situación, las opciones estratégicas que cabe aplicar puede ser de dos tipos: conseguir una ventaja competitiva sólida o reorientar el campo de actividad de la empresa.

10.2.1. Obtención de una ventaja competitiva sólida.

Las empresas que posean una ventaja competitiva tendrán mas oportunidades y capacidad para competir y para seguir desarrollándose que aquellas otras que no la tengan. De acuerdo con el análisis de las estrategias competitivas, la empresa dispone de las siguientes opciones:

- *Liderazgo en costes:* Dado que una de las características esenciales de las industrias maduras es la estandarización del producto, la primera opción básica es reducir los costes como forma de obtener la ventaja competitiva. Esta reducción puede derivar de la aplicación de la curva de experiencia, de las economías de escala, de menores costes de aprovisionamiento y de mayores grados de eficiencia en los niveles operativos, con mayores niveles de control de costes e incrementos de la productividad.
- *Estrategias de diferenciación:* Ya que aunque el producto se encuentre muy estandarizado ello no elimina el potencial de diferenciación. La diferenciación no iría tanto al producto como a los niveles de calidad, servicio y/o distribución.
- *Segmentación del mercado:* Puesto que dentro de una industria madura pueden aparecer segmentos con diferente estructura competitiva y diversos grados de crecimiento, entre los cuales se puede encontrar uno que asegure mayores rendimientos.

10.2.2. Reorientación del campo de actividad de la empresa.

Si las expectativas de crecimiento de la industria en general o de la empresa en particular no son favorables, ésta puede optar por redefinir su campo de actividad mediante:

- *Estrategias de diversificación:* La empresa puede mantener sus niveles de actividad en la industria madura invirtiendo los excedentes generados en otras industrias emergentes o en crecimiento.
- *Estrategias de crecimiento externo:* Para incrementar el poder y la cuota de mercado, por ejemplo, mediante adquisiciones de competidores en dificultades económico-financieras.
- *Internacionalización de la empresa:* Ampliar los mercados y alargar el ciclo de vida, así como la absorción de los posibles excesos de capacidad generados por el estancamiento del mercado original.

10.3. Estrategias para industrias en declive.

Muchas de las industrias maduras evolucionan hacia industrias en declive por efecto de los cambios tecnológicos, los cambios en las preferencias de los consumidores o, simplemente, por la caída del crecimiento demográfico. Las industrias en declive se caracterizan principalmente por los siguientes factores:

- Disminución progresiva de la demanda.
- Exceso de capacidad.
- Existencia de una agresiva competencia vía precios.
- Ausencia de cambios tecnológicos, que se traducen en la falta de nuevos productos y la estabilidad en la tecnología de procesos.

Las consecuencias del declive para la competencia y la rentabilidad dependen de dos factores clave:

- *Ajuste de la capacidad:* El ajuste de la capacidad de la industria a la demanda decreciente es la clave

de la estabilidad y la rentabilidad durante la fase de declive. Este ajuste depende de:

- La posibilidad de predecir el declive de la industria, ya que si se puede conocer su comportamiento futuro, se podría llegar a planificar.
- Las barreras de salida, que impiden la reducción de la capacidad de la industria.
- Las estrategias de las empresas supervivientes, que puede tomar decisiones individuales o colectivas para reducir la capacidad de la industria.
- *Naturaleza de la demanda*: Existen industrias en las que se pueden encontrar bolsas de demanda que no sigan el mismo patrón de declive.

Las estrategias que se pueden seguir en esta situación dependen de las posibilidades de mantenimiento o rebrote de la industria así como de la posición competitiva de la empresa en la misma. La empresa puede adoptar una de las cuatro siguientes alternativas (Harrigan y Porter):

- *Liderazgo en la industria*: La empresa se orienta a ser la única o una de las pocas que queden en la industria. De esta forma, la empresa consigue una posición predominante que le permite controlar mejor la evolución final de la industria, así como adoptar más rentablemente otra estrategia, por ejemplo, de cosecha.
- *Segmentación*: Consiste en identificar una parte de la industria que se mantenga, decaiga lentamente o que, debido al mantenimiento de sus condiciones estructurales, permita elevados beneficios.
- *Cosecha*: Se busca maximizar el flujo de efectivo, reduciendo al mínimo las inversiones necesarias. Cuando la competencia es fuerte puede ser muy difícil de llevar a cabo. En algunas ocasiones puede resultar una forma de acelerar el declive.
- *Retirada rápida*: Parte de la base de que la empresa puede maximizar la recuperación de la inversión vendiendo el negocio en cuanto empieza el declive, en vez de cosechar y venderlo después. El problema de esta opción está en conseguir un comprador para una actividad cuya industria está en declive. Por ello, el éxito de esta estrategia depende de la capacidad de la empresa para detectar precozmente el declive futuro de la industria.

10.4. Estrategias para otros tipos de industrias.

Además del criterio del grado de madurez de una industria, analizado a través del ciclo de vida de la misma, existe una amplia diversidad de criterios útiles para establecer tipologías de industrias, a partir de las cuales se pueden establecer distintas alternativas estratégicas. Vamos a analizar la propuesta planteada por el Boston Consulting Group que, establece su propio criterio clasificatorio tomando las dos siguientes variables:

- Número de estrategias viables y disponibles en la industria.
- Tamaño o importancia de la ventaja competitiva disponible para el líder de la industria.

En base a las distintas posiciones que pueden tener estas dos variables, obtenemos la siguiente clasificación:

- *Negocios de volumen.*
- *Empate.*
- *Industrias fragmentadas.*
- *Negocios especializados.*
- *Tipología de industrias del BCG: Matriz de entornos estratégicos.*

Pequeño TAMAÑO DE LA VENTAJA Grande		
Muchas	Fragmentada	Especializada

FUENTES DE VENTAJA <i>Pocas</i>	Empate	Volumen
--	--------	---------

10.4.1. Negocios de volumen.

Son aquellos en los que existen pocas fuentes de ventajas competitivas, pero las que se pueden obtener son de una elevada importancia. La competencia se basa en los costes y las economías de escala suelen tener una gran importancia. El factor clave de éxito en este tipo de industrias suele ser la cuota de mercado, ya que a través de ella la empresa puede conseguir una reducción de costes y un incremento del efecto experiencia.

10.4.2. Empate.

Son aquellas industrias en las que las fuentes de ventajas son pocas y el tamaño de las mismas es pequeño. Como resultado de esto el entorno de estas industrias es altamente competitivo. Las empresas compiten con estrategias similares pero ninguna de ellas se encuentra en situación de obtener una ventaja significativa sobre las demás. La consecuencia es una baja rentabilidad.

10.4.3. Industrias fragmentadas.

Son aquellas en las que las fuentes de ventajas son muchas, pero el tamaño potencial de las mismas es pequeño. Normalmente las industrias fragmentadas ofrecen productos diferenciados en mercados en los que la lealtad a las marcas es reducida, la tecnología está ampliamente difundida y el tamaño mínimo eficiente de las fábricas es pequeño en relación con la dimensión total del mercado.

Las industrias fragmentadas se caracterizan por tener débiles barreras de entrada, lo que favorece el continuo ingreso de nuevas empresas, que a su vez aumenta la atomización del mercado. Otra consecuencia de la fragmentación es el bajo poder negociador frente a clientes y proveedores, al no tener las empresas tamaño suficiente para imponer condiciones. No tienen economías de escala que favorezcan el efecto experiencia, y es frecuente que aparezcan diseconomías de escala debido a continuos cambios en los productos o a otros factores. Las diversas necesidades del mercado o los gustos fragmentados de los consumidores también pueden estar detrás de la ausencia de economías de escala.

En este tipo de industrias, dadas las condiciones estructurales existentes, las alternativas estratégicas más significativas son:

Introducción de economías de escala y/o efecto experiencia en las actividades primarias de la cadena de valor.

Si el origen de la fragmentación está en la variedad de las necesidades de los clientes, una estandarización de dichas necesidades puede ayudar a superar la fragmentación, rediseñando el producto para que lo haga más adaptable a las necesidades del comprador.

Crecimiento mediante adquisiciones, fusiones o absorciones que permita un incremento de tamaño que mejore la posición de la empresa frente a proveedores y clientes y se puedan obtener algunas economías de escala.

La segmentación de mercados consistente en la especialización por productos, clientes o zonas geográficas.

10.4.4. Negocios especializados.

Son aquellos en los que las fuentes de ventajas son muchas y además el tamaño potencial de las mismas es importante. Las principales características de estas industrias son la existencia de una gran variedad de necesidades por parte de los consumidores, la presencia de ventajas en la anticipación, lealtad a las marcas y economías de escala. De cualquier manera la característica clave es la diferenciación. El foco de la actividad competitiva debe estar en el diseño del producto, innovación y la promoción de la marca más que en el control de los precios.

TEMA 12 TECNOLOGÍA Y ESTRATEGIA

12.1. Tecnología y estrategia: conceptos.

En la relación entre tecnología y estrategia, hay q destacar q, a pesar de la importancia q la tecnología tiene en la generación de ventajas competitivas para la E, no siempre es portadora inmediata de dichas ventajas. Podemos considerar q el factor clave de éxito está más en relación con la gestión de la tecnología (cómo se desarrolla, cómo se utiliza en la E, etc.) q con la tecnología misma.

La tecnología debe ser evaluada estratégicamente por la E q la va a utilizar. Esto implica q la evaluación debe hacerse a l/p, ya q es en períodos largos de tiempo cuando se producen los efectos de una política tecnológica empresarial.

La tecnología ha de elegirse desde el pto de vta del clte, en el sentido de q atienda mejor a sus necesidades. Emplear la mejor tecnología no necesariamente es la opción más adecuada. Lo q importa es emplear la mejor tecnología tal y como la entienden o necesitan los cltes.

La tecnología debe ser lo suficientemente buena, sin necesidad de q sea la última del mdo. La mejor tecnología no es la más avanzada, sino la q mejor se adapta a las necesidades específicas del sector y país dnd la E desarrolla su actividad. Es preferible producir, aunq sea con tecnología antigua, artículos q se adapten a las necesidades de los consumidores q fabricar ptos inadecuados con tecnología punta.

Existe la falsa creencia de q las E de alta tecnología son las q obtienen un mayor ritmo de crecimiento y una mayor rentabilidad. Esta hipótesis no se confirma necesariamente en la práctica. La tecnología punta no garantiza por sí misma la rentabilidad.

Para q la tecnología sea un arma competitiva valiosa, la E debe concentrarse en unas pocas tecnologías puede llegar a ser contraproducente, si lo único que se pretende es diluir el riesgo. No conviene confundir tecnología con pto. La tecnología es un concepto mucho más amplio, q puede dar origen a ptos muy heterogéneos.

Hay q destacar q la actitud de la alta dirección es un factor determinante en el desarrollo de las capacidades tecnológicas de una E, tanto en un sentido favorable como desfavorable. Una actitud remisa ante la adopción de una nva tecnología puede llevar a una posición de desventaja, ya q la irreversibilidad, en muchas ocasiones, de este tipo de decisiones hace muy difícil la recuperación del terreno perdido.

Una actitud excesivamente favorable hacia el desarrollo tecnológico en E pequeñas y medianas de reciente creación, hace sobrevalorar el departamento de I+D otorgándole importantes recursos financieros en detrimento de otros departamentos más necesitados. Ello puede conducir a una disponibilidad de nvos ptos con altas cualidades técnicas q difícilmente tienen salida posterior en los mcdos.

En cualquier caso, la utilización adecuada de la tecnología puede ser una fuente de ventajas competitivas q la E debe saber aprovechar en todo momento.

Podemos definir la tecnología como un conjunto sistematizado de conocimientos aplicados a las diferentes áreas del ser humano, unidos para la consecución de un fin, q es la creación o invención de algo, q puede ser

desde la fabricación o mejora de un pto hasta la simplificación o el cambio de un determinado proceso.

Una forma convencional de establecer una diferenciación de los distintos tipos de tecnologías es en función de la fase del ciclo de vida en q se encuentren. En efecto, la tecnología, a lo largo del tiempo, sufre una serie de transformaciones que pueden ser explicadas adecuadamente por el conocido modelo de vida cíclica de los prtos y representadas por curvas en forma de "S".

El ciclo de vida de la tecnología comprende varias fases:

1. *Embriónica*: se invierte en una nueva tecnología sin esperar, a c/p, resultados concretos de su aplicación.
2. *Crecimiento*: se acumulan los conocimientos (know-how) y experiencia en relación con esa tecnología. Los resultados conseguidos deben superar las inversiones acumuladas realizadas.
3. *Madurez*: representa una disminución del ritmo de crecimiento del rendimiento con lo que se llega al límite de la aplicación de la tecnología.

En función de estas etapas identificamos distintos tipos de tecnologías:

- *Emergente*: está en una primera etapa de su aplicación en la industria y como tal presenta un elevado grado de incertidumbre, siendo su potencial de desarrollo muy elevado. Esta tecnología, en la que hay que invertir de forma selectiva, puede convertirse en tecnología clave si es refrendada por el mercado.
- *Clave*: determina el aumento de la productividad y repercute en la obtención de beneficio desde el momento en que es una tecnología desarrollada y aceptada ampliamente por el mercado y como tal, sustentará la posición competitiva de la empresa que la utiliza. Constituye así, un elemento diferenciador de la misma, por lo que a veces se denomina tecnología de diferenciación.
- *Básica*: ha sido una tecnología clave que actualmente está en su etapa de envejecimiento, por lo que está al alcance de cualquier empresa del sector. Debe ser abandonada de forma paulatina y no invertir en exceso en ella. Las tecnologías básicas, que poco a poco vayan siendo reemplazadas, pueden convertirse en auxiliares de otras tecnologías.

La tecnología actual tiene como características las de ser:

- *Transversal*: pq es aplicable a distintos campos, heterogéneos entre sí.
- *Combinatoria*: pq es combinable con otras, siendo rara la tecnología que se utiliza aisladamente.
- *Contagiosa*: pq afecta y se ve afectada por otras similares, multiplicando sus posibilidades de aplicación.

Esta multiplicidad de aplicaciones junto con el hecho de que cada producto, proceso o actividad industrial, está constituido por un conjunto de tecnologías diferentes que determinan una tecnología concreta, da origen al concepto empresarial de *potencialidades tecnológicas*, entendiendo como conjunto de tecnologías que domina una empresa y que se pueden concretar en distintos campos y productos. Estas potencialidades no son más que una manifestación de los recursos y las capacidades de la empresa referidos al ámbito tecnológico.

Un *racimo tecnológico* designa una colección de actividades relacionadas entre sí por una esencia tecnológica común. El racimo está formado por un conjunto de ejes de explotación, que partiendo de la tecnología, desembocan en productos/mercados. El concepto de racimo tecnológico supone que la empresa, apoyándose en un conjunto de tecnologías genéricas, puede crear un potencial tecnológico propio susceptible de ser

explotado en formas distintas, ya sea a través de líneas de producto, ya sea través de mercados. La aplicación del racimo tecnológico exige para su puesta en marcha que la empresa explote eficaz y eficientemente su potencial tecnológico, ampliando al máximo posible el abanico de combinaciones producto/mercado a los que aplicar dicho potencial.

Los *jalones tecnológicos* son innovaciones q resultan de la combinación de distintas tecnologías ya existentes

La innovación tecnológica consiste en la aplicación de la tecnología a distintos aspectos de la empresa, como pueden ser productos, servicios o procesos, con el resultado de que se produzca un efecto de novedad significativo. El criterio novedad es relativo y no siempre aparece claramente de manifiesto.

Se suelen distinguir entre innovaciones radicales e innovaciones incrementales:

- *Radicales*: cambios radicales, revolucionarios, tecnológicamente hablando.
- *Incrementales*: cambios sucesivos incrementales en productos y/o procesos ya existentes.

También cabe distinguir otra clasificación entre innovación de producto o innovación de proceso. La primera hace referencia a la aparición de un bien o servicio nuevo en el mercado, mientras que la segunda, hace referencia a la forma en la que se fabrica un producto o se ofrece un servicio.

Tushman y Nadler relacionan las innovaciones en pto y/o en proceso con la fase del ciclo de vida del pto. En la etapa embrionaria, las innovaciones en pto son las más interesantes y se mantienen hasta q una de las distintas formas del pto se consolida y comienza un rápido crecimiento de las vtas.

Durante la 2ª etapa, las innovaciones en proceso son las q permitirán q el producto amplíe su penetración, gracias a actuaciones en precio y calidad. Estas innovaciones se acompañan de innovaciones incrementales de pto.

La etapa de madurez se caracteriza por innovaciones incrementales en pto y en proceso, mediante las cuales se intenta mantener los rdos de los ptos, hasta q se inicie una nva etapa de innovaciones radicales en pto.

12.1.1 La tecnología como fuente de ventajas competitivas

La tecnología puede ser una importante fuente de ventajas competitivas. La cadena de valor de Porter es un instrumento útil para identificar el papel de la tecnología en la ventaja competitiva.

Hay 2 factores q determinan el potencial de ventaja q se puede obtener de la innovación :

- La apropiabilidad: hace referencia a los beneficios generados por la innovación q se quedan en poder de la empresa.
- La imitabilidad: hace referencia a la capacidad de la empresa para proteger la innovación frente a los imitadores.

Estos factores dependen a su vez de:

- Protección legal de la innovación: referida a q la empresa preserve mediante cualquier tipo de protección legal su innovación.
- Recursos complementarios: contra mas y mejores recursos complementarios tenga una empresa para la explotación y comercialización de una innovación, mayores sera sus posibilidades de beneficio y mantenimiento de la ventaja.
- Características de la tecnología: según sus las características q incorpore la innovación mas difícil sera de imitar.

- Margen de tiempo: tiempo del q dispone el innovador para ampliar su ventaja inicial antes de q sea imitado por sus competidores.

12.2. Análisis del potencial tecnológico de la empresa

Tenemos q conocer el potencial tecnológico y definir las opciones estratégicas.

Fases del análisis:

- Establecer un inventario del patrimonio tecnológico de la empresa: ver su potencial tecnologico
- Determinar la posición tecnológica de la empresa: dominio de las tecnologías claves y emergentes
- Establecer la estrategia más adecuada: matrices de estrategias tecnologicas

12.2.1. Identificación y gestion del potencial tecnológica

El potencial tecnológico integra el conjunto de medios materiales e inmateriales internos, como aquellos otros a los que puede acceder en el exterior, para concebir, fabricar y comercializar sus productos. El potencial tecnológico, es una manifestación mas de los recursos y capacidades disponibles, en este caso para el ambito tecnológico.

Para llevar a cabo una buena gestion de los recursos tecnológicos es necesario:

- Inventariar el potencial tecnológico
- Evaluar el potencial de generar ventajas competitivas
- Optimizar la utilización de los recursos tecnológicos
- Incrementar el patrimonio tecnológico
- Vigilar la evolucion de las nuevas tecnologías
- Proteger la tecnología

12.2.2. Determinación de la posición tecnológica.

Una vez desarrolladas estas funciones, la empresa ha de determinar su posición tecnológica, que vendrá definida por la eficacia con la que se desarrollen dichas funciones. La posición tecnológica puede ser:

- *Fuerte*: la empresa es el líder tecnológico, conseguido a través de la creatividad y el potencial de su equipo humano. Acostumbra a ser la primera en introducir innovaciones y los competidores la siguen con cierto retraso.
- *Media*: la empresa es capaz de mantener la competitividad tecnológica. Tiene algún punto fuerte como, por ejemplo, ser líder tecnológico en algún nicho específico del sector.
- *Débil*: la empresa es incapaz de tener iniciativas tecnológicas propias, actuando permanentemente detrás de sus competidores e intentando atraparlo sin resultado.

12.2.3. Estrategias con base en el potencial tecnológico.

Vamos a evaluar la estrategia tecnológica en funcion de la posición tecnológica y de la posición competitiva.

- *Industrias emergentes o en inicio de crecimiento*
- *Industrias en crecimiento o en etapa de madurez*

Las alternativas tecnológicas son:

- Liderazgo tecnológico: mantenerse en la vanguardia
- Seguidor: muchas veces ganan al líder
- Nicho tecnológico: nos centramos en un número limitado de tecnologías y abandonamos las demás
- Adquisición de tecnología a terceros
- Reconversión: necesaria para las empresas débiles. Nos especializamos en tecnologías críticas y abandonamos las demás.
- Alianza: las empresas tienen un invento importante pero les faltan recursos para convertirlo en una innovación de éxito.

12.3. Formas de generación y adquisición de tecnología.

Existen dos formas fundamentales de conseguir la tecnología que la empresa necesita: por generación interna dentro de la propia empresa (I+D) y por adquisición en el exterior (negociación). Entre estas dos fórmulas extremas caben distintas situaciones intermedias que combinan formas de actuar de uno y otro tipo. Se deben de considerar ambos planteamientos como complementarios, que no incompatibles.

Las **ventajas** de la I+D, son:

- Conocimiento exclusivo de la tecnología generada.
- Independencia tecnológica respecto de proveedores y competidores.
- Posibilidad de comercialización de la tecnología propia.
- Adquisición de experiencia y conocimientos que potencia el desarrollo tecnológico de la empresa y refuerza la posibilidad de éxito de proyectos futuros.

En cuanto a los **inconvenientes** podemos mencionar:

- Mayor nivel de riesgo, tanto desde el punto de vista técnico como económico.
- Elevado plazo de maduración de la inversión.
- Mayor necesidad de recursos para financiar la obtención de tecnología.

12.3.1. La Investigación y el Desarrollo (I+D).

Atendiendo a la definición propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la I+D "comprende los trabajos creativos que se emprenden de modo sistemático a fin de aumentar el volumen de conocimientos, incluyendo el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, así como la utilización de este volumen de conocimientos para concebir nuevas aplicaciones.

La I+D es un término que engloba tres tipos de actividades:

- *Investigación básica o fundamental*: consiste en trabajos teóricos o empíricos que se emprenden principalmente para obtener un grado mayor de conocimiento de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables sin que se les piense dar ninguna aplicación o utilización particular" (OCDE). Genera hipótesis, leyes, teorías o interpretaciones, sin aplicación práctica inmediata. Puede ser pura, cuando el investigador elige el tema, u orientada, cuando quien contrata al investigador elige el campo de trabajo.
- *Investigación aplicada*: consiste también en trabajos originales a fin de adquirir un grado mayor de conocimiento. Sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico" (OCDE). La investigación aplicada deriva del desarrollo de usos de la investigación básica, de la ampliación del conocimiento disponible o de convertir teorías o ideas en formas operativas. La

investigación aplicada tiene su fundamento en la investigación básica, en el sentido que utiliza conocimientos alcanzados en investigaciones básicas. El objeto de la investigación aplicada es más restringido que el de la básica y la investigación aplicada tiene siempre una misión práctica, aunque sea a l/p.

- *Desarrollo experimental*: "Consiste en trabajos sistemáticos de profundización en los conocimientos existentes derivados de la investigación y/o la experiencia práctica, dirigidos a la producción de nuevos materiales, productos, o dispositivos, al establecimiento de nuevos procesos, sistemas o servicios, o a la mejora sustancial de los ya producidos o implantados" (OCDE). Surge a partir del conocimiento obtenido por la investigación o por la experiencia empírica.

El desarrollo hace referencia al acabado técnico del producto. Esta etapa también comprende el ensayo del nuevo producto, con objeto de demostrar su viabilidad física, y la construcción de plantas piloto para verificar la viabilidad económica.

12.3.2. La compra de tecnología.

En la compra de tecnología se agrupan todos aquellos procedimientos que quedan fuera del contenido de las actividades de I+D que se desarrollan por la empresa. Existen varias posibilidades:

- Incorporación de tecnología libre existente en el mercado derivada, por ejemplo, de investigación institucional.
- Compra directa de tecnología mediante adquisición de una patente, marca, diseño, "know-how", información técnica, etc.
- Contratos de licencia, siendo ésta la forma más representativa de adquirir tecnología ajena.
- Compra de maquinaria o productos de alto contenido tecnológico.
- Adquisición o fusión con una empresa de alto potencial tecnológico.
- Contratos de cooperación con otras empresas para proyectos de gran envergadura.

Una organización que no sea capaz de generar la tecnología que necesite deberá acudir al mercado de compraventa de tecnología para asegurar su supervivencia y crecimiento a largo plazo, aprovechándose de este modo de los esfuerzos en I+D que hagan otras empresas.

Se dice que existe dependencia tecnológica cuando la mayor parte de la tecnología que es utilizada por una empresa procede del exterior. Esta dependencia será tanto más acusada cuanto mayor sea el nivel de su utilización y más concentrada sea la fuente de abastecimiento. Para un adecuado uso de la tecnología es necesario la disponibilidad de unos mínimos elementos materiales y humanos que sean capaces de desarrollarla y aplicarla.

12.4. La gestión de la innovación en la empresa.

12.4.1. Organización de la unidad de I+D.

La organización de la unidad de I+D hace referencia a la definición del papel que esta unidad ha de cumplir en el conjunto de la organización. Ello implica definir las funciones encomendadas a dicha unidad así como a su responsable. Es necesario ubicar la unidad de I+D en el organigrama de la empresa (actividades centralizadas dependientes de al alta dirección o descentralizadas en los diferentes departamentos o divisiones).

Hay que considerar la dimensión de la unidad de I+D, lo que implica considerar la posibilidad de contratar investigaciones con organismos o empresas externas, así como la existencia de más o menos personal dedicado en exclusiva a las actividades de I+D.

Es necesario plantear los problemas de la estructura organizativa y su sistema de dirección internos así como el control, por parte de la alta dirección, de las actividades realizadas por la unidad de I+D.

Cuando un gran número de equipos de proyectos independientes, trabajando en temas concretos, con muy poca estructura administrativa y un único responsable o director de proyecto está desarrollado en la empresa, existe un modelo de organización conocida como estructura "*horizontal*". Este modelo permite mayor libertad y flexibilidad al personal de investigación, pero exige que dicho personal sea muy versátil en su potencialidad creadora, al obligar a los mismos a adaptarse de forma importante cuando el proyecto finaliza y son asignados a nuevos proyectos.

En contraposición a la estructura "*horizontal*" se encuentra la estructura "*vertical*", según la cual la unidad de I+D está integrada por especialistas que pueden trabajar simultáneamente en varios proyectos, ocupándose solamente de los aspectos que corresponden a su área de especialización. Un director de proyecto en una organización vertical normalmente posee mucho menos control sobre el trabajo del personal que en proyectos individuales puesto que tales investigadores no dependen directamente de él. Su labor, por tanto, consiste básicamente en coordinar las actividades necesarias para la realización del proyecto.

Para tratar de armonizar estas dos tendencias organizativas, en muchas ocasiones se hace recomendable la organización *matricial*, que consiste en superponer dos líneas de autoridad sobre el personal de la unidad. De esta forma, cada miembro de la unidad depende jerárquicamente de un director de departamento y funcionalmente de un director de proyecto. Esto permite la participación de personal con dedicación no exclusiva a actividades de investigación, aunque presenta el riesgo de confusión en las líneas de autoridad (rompe el principio de unidad de mando).

Las especiales características del personal investigador potencian especialmente las ventajas de un sistema de dirección descentralizado con un control por excepción, lo que puede hacer recomendable la puesta en marcha de una Dirección Participativa por Objetivos. La dirección de la unidad ha de tener como objetivo prioritario la consecución de una rentabilidad adecuada. La unidad de investigación debe concebirse a sí misma como un "centro de beneficios" con independencia del tratamiento contable o fiscal que la empresa le dé al gasto en investigación. Ello plantea el problema de la estimación de los costes (por costes compartidos con otras unidades) y de los ingresos imputables a la unidad.

12.4.2. La planificación de las actividades de innovación.

Consiste en identificar las fórmulas de obtención de tecnología (interna o externa), y en el caso de desarrollar actividades propias de I+D, establecer los criterios de evaluación, selección y control de proyectos.

El criterio básico par la elección de proyectos de investigación es su rentabilidad, es necesario matizar dicho criterio a partir de una doble consideración:

- El elevado riesgo de los proyectos de investigación, tanto técnico (fracaso técnico del proyecto), como económico y comercial (fracaso en la venta de los productos y no recuperación de la inversión).
- El elevado período de maduración, lo que obliga a evaluar la rentabilidad esperada a muy largo plazo e introduce un grado significativo de incertidumbre en la evaluación.

Los sistemas de control adecuados para seguimiento de los proyectos de investigación son:

- Diagramas de barras o de Gantt.
- Método PERT.

La posibilidad de llevar a cabo mayor número de proyectos de I+D en el seno de la empresa dependerá directamente de la cantidad de recursos financieros disponibles en la unidad. El presupuesto de la unidad de

I+D se suele elaborar siguiendo algunos de los siguientes criterios:

- Mediante la aplicación de un coeficiente al presupuesto fijado para el ejercicio anterior.
- A partir de la aplicación de un porcentaje sobre el presupuesto total, similar al que aplican las principales empresas competidoras.
- Por la utilización de un porcentaje fijo sobre el volumen total de facturación anual.
- En función de los objetivos a alcanzar.

La última opción es la más recomendada, ya que permite una reconsideración global del presupuesto, lo que supone no solamente el examen de las nuevas actividades a abordar durante el ejercicio, sino la revisión de las que hasta el momento se han venido desarrollando, lo que podrá dar como resultado el mantenimiento, la ampliación o la supresión de las mismas.

TEMA 13 DIRECCIONES DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO (I)

Introducción.

Son las siete posibilidades que va a tener la empresa para incrementar o disminuir su actividad en el futuro. Vamos a considerar combinaciones de productos y mercados pero como paso previo definimos los negocios de la empresa para después referirlos, llegando a tres opciones de desarrollo:

- *Expansión.*
- *Diversificación.*
- *Reestructuración.*

13.1. El campo de actividad de la empresa.

El campo de actividad de la empresa es el conjunto de productos y mercados en los que quiere competir. Para definir el campo de actividad se necesita una visión global, de conjunto. La definición de conjunto de negocio va a condicionar las unidades organizativas de la empresa y va a influir en la definición de estrategias a nivel corporativo y de negocio. Pero también va a influir al realizar cualquier tipo de análisis.

El modelo de Abell define el campo de actividad de la empresa a partir de tres dimensiones: las funciones de los clientes, los grupos de clientes y las tecnologías utilizadas.

Este criterio es similar al de Ansoff que define el campo de actividad a partir del conjunto de productos y mercados de la empresa. Esta propuesta es más limitada que la de Abell y puede ser incluida en ella si se considera que los productos son descritos por las funciones que cubren y por la tecnología empleada, mientras que los mercados se describen por las funciones satisfechas y los clientes atendidos.

13.1.1. Variables para la definición del campo de actividad.

- *Ámbito:* hace referencia al número de funciones, de grupos de clientes o de tecnologías que utiliza la empresa. Así nos encontramos:

1) *Ámbito estrecho o enfocado:* corresponde a una empresa que atiende a una única función, a un solo grupo de clientes y utiliza una única tecnología.

2) *Ámbito amplio:* supone atender múltiples funciones y/o grupos de clientes y/o utilizando varias tecnologías.

- *Diferenciación entre segmentos*: hace referencia al grado en que la empresa trata de forma diferente a los segmentos desde el lado de la demanda.
- *Diferenciación entre competidores*: se refiere al grado en que la empresa diferencia su oferta con respecto a la de sus competidores. Segmentación por el lado de la oferta.

13.1.2. Estrategias en la definición del campo de actividad.

La forma en que cada empresa define y combina las anteriores variables determinará el campo de actividad de la misma. Se pueden establecer tres tipos genéricos que forman tres estrategias:

- *Estrategia de enfoque*: implica atender a un ámbito estrecho y diferenciando respecto de los competidores a través de una cuidada oferta. Se buscan los beneficios de la especialización mediante la adaptación de los productos y de la comercialización a las necesidades de los consumidores de la forma más eficaz posible.
- *Estrategia indiferenciada*: aparece cuando una empresa combina un amplio ámbito y una oferta indiferenciada. Se busca la eficiencia mediante la estandarización pudiendo obtener economías de escala o efecto experiencia.
- *Estrategia diferenciada*: aparece cuando la empresa combina un ámbito amplio con la diferenciación entre segmentos y respecto a los competidores. La empresa trata de atender numerosos segmentos adaptándose a las necesidades y requerimientos de los diferentes segmentos. Combina eficiencia y eficacia.

Los principales factores que pueden influir en la elección de una estrategia determinada son:

- *Comportamiento de compra del consumidor*: el comportamiento de compra del consumidor depende de:
 - 1) La sensibilidad al precio o a otras características por parte de los clientes.
 - 2) El interés del consumidor en comprar una "línea completa" de productos más que productos individuales.
 - 3) Del grado de diferenciación de las necesidades de los consumidores.
- *Necesidades de recursos*: hay que tener en cuenta si los productos o la forma de comercializarlos implica la necesidad de productos diferenciados.
- *Comportamiento de los costes*: la sensibilidad del coste al volumen produciéndose economías o deseconomías de escala, la existencia o no de efecto experiencia o la relación entre costes fijos y variables.
- *Capacidades de la empresa*: en cuanto a la capacidad de la empresa se puede decir que cuanto mayor sea el ámbito y la diferenciación de actividades, mayor es el número y la variedad de capacidades y habilidades que la empresa requiere.

Cuando los 4 factores anteriores están orientados en una misma dirección respecto del ámbito y la diferenciación, las opciones para definir el campo de actividad están claras. Por el contrario, cuando los distintos factores actúan en sentidos diversos, será preciso llegar a soluciones de compromiso.

- *Factores que influyen en el campo de actividad.*

	Estrategia de enfoque (ámbito estrecho de	Estrategia indiferenciada (ámbito amplio y baja	Estrategia diferenciada (ámbito amplio y alta
--	--	--	--

	diferenciación entre competidores)	diferenciación entre segmentos)	diferenciación entre segmentos)
Comportamiento del consumidor: orientación al precio o a la utilidad	Orientado a la utilidad	Orientado al precio	Mixto/ segmentado
Comportamiento del consumidor: interés en una línea completa	Bajo	Alto	Alto
Comportamiento del consumidor: diferenciación de necesidades por segmentos	Alta	Baja	Alta
Necesidades de recursos	Recursos diferencia- dos	Recursos similares	Recursos diferencia- dos
Comportamiento de los costes: sensibilidad del coste al volumen	Baja	Alta	Alta
Capacidades de la empresa	Estrechas	Estrechas	Amplias

13.2. Crecimiento y desarrollo de la empresa.

El concepto de crecimiento de la empresa hace referencia a modificaciones o incrementos de tamaño que originan que esta sea diferente de su estado anterior. El desarrollo o crecimiento económico de la empresa supone que se ha producido aumentos en cantidades y dimensión, y cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos se reflejan en: activos, producción, ventas, beneficios

El crecimiento de la empresa es muy importante y se debe a los siguientes motivos:

- El crecimiento es interpretado como un signo de vitalidad, salud y fortaleza. En la medida que crecen las empresas reflejan una sensación de no estar estancadas y tener posibilidades de desarrollo futuro.
- En las economías altamente dinámicas (occidentales) el crecimiento económico constituye un punto de referencia clave del sistema. El entorno es competitivo por lo que las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente para mantener o mejorar su posición relativa con otras empresas.
- El objetivo de crecimiento esta relacionado con la función de utilidad de los directivos de la empresa.

Se van a analizar las estrategias básicas de crecimiento así como las modalidades en que puede ser llevado a cabo, sus consecuencias y los problemas que ello origina en la empresa. Hay diversas opciones para alcanzar el objetivo de crecimiento de una empresa, pero a la hora de formular una estrategia de desarrollo hay que tener en cuenta:

- Qué dirección seguir en el desarrollo. Plantea si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando o si debe diversificar sus actividades a nuevos campos de actividad.
- Qué medios o métodos utilizar para conseguir sus objetivos. Las opciones son crecimiento interno, externo o los acuerdos de cooperación.

Se seguirá la tipología de Ansoff que fundamenta la clasificación en la relación que hay entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos tanto en lo que se refiere a productos como a mercados. Así hay dos estrategias básicas, la diversificación y la expansión.

- *Tipos de crecimiento.*

Mercados\Productos	Tradicionales	Nuevos
Tradicionales	Expansión	
Nuevos		Diversificación

13.3. Direcciones de desarrollo: la expansión de actividades.

Las estrategias de expansión son aquellas que se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales. Se basan en el crecimiento en una misma línea, manteniendo una estrecha relación con la situación actual. Se desarrollan habitualmente utilizando los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se utilizan en la línea de productos inicial.

- *Estrategias de expansión.*

Mercados\Productos	Tradicional	Nuevos
Tradicional	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
Nuevos	Desarrollo de mercados	DIVERSIFICACIÓN

13.3.1. Penetración en el mercado.

Mediante la penetración en el mercado la empresa trata de conseguir mayores ventas a base de incrementar el volumen de las mismas, dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus actuales productos. Es más fácil de desarrollar cuando el mercado está en fase de crecimiento y presenta dificultades en mercados maduros y en declive. Es especialmente adecuado cuando:

- El sector está en fase emergente o de rápido crecimiento y hay expectativas de crecimiento futuro.
- Aún siendo un sector maduro, los mercados actuales no están saturados con los productos ofrecidos.
- Incluso en mercados en declive, cuando han sido abandonados por un número grande de empresas.
- Segmentos de mercados en los que se crea una buena imagen de marca.
- El nivel de uso de los productos por parte de los clientes se puede incrementar significativamente.
- La participación en el mercado de los principales competidores ha disminuido, pero las ventas totales en el sector se mantienen o crecen.
- El incremento de la cuota de mercado genera economías de escala.

La obtención de una mayor participación en el mercado puede conseguirse con variables comerciales (campañas publicitarias, promociones,), mediante obtención de ventajas competitivas sostenidas y fomentando el incremento de la frecuencia o cantidad de uso.

13.3.2. Desarrollo de productos.

Con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes, que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven mediante innovaciones tecnológicas. Estas modificaciones en los productos pueden ser accesorias o sustanciales. También puede conseguirse atendiendo mejor a las diversas necesidades de los clientes (ampliación de la línea de productos).

Esta estrategia permite a la empresa ofrecer al mercado una imagen de innovación a la vez que posibilita generar sinergias al compartir los distintos productos las mismas estructuras comerciales, de distribución y de producción. Puede ser adecuada bajo alguna de las siguientes condiciones:

- Las empresas compiten en un sector que está muy especializado tecnológicamente.
- Los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Las empresas tienen una fuerte capacidad en I+D de nuevos productos.

13.3.3. Desarrollo de mercados.

Con la estrategia de desarrollo de mercados la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. Así la empresa aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas, para vender sus productos en ámbitos distintos a los actuales. Los nuevos mercados son:

- Nuevas áreas geográficas.
- Nuevos mercados funcionales.
- Nuevos segmentos o grupos de clientes.

Los motivos por los que se lleva a cabo son:

- Aparecen nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y de costes no muy elevados.
- La empresa ha alcanzado altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales, por lo que se introduce en otros nuevos no saturados.
- Las instalaciones productivas están no saturadas (infrautilizadas).
- La empresa dispone de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios.

13.4. Direcciones de desarrollo: la diversificación de actividades.

La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. La empresa va a operar en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito diferentes. Esto implica nuevos conocimientos, nuevas técnicas, nuevas instalaciones, cambios en su estructura organizativa, cambios en sus procesos de dirección y sistemas de gestión.

13.4.1. Factores de diversificación.

Las empresas diversifican por razones proactivas o defensivas. Los factores desencadenantes de la decisión de diversificar pueden estar en el entorno general (presiones legales, políticas, sociales,), en el entorno específico (fuerzas competitivas básicas), en las características propias de la empresa y en su rendimiento. Las razones principales por las que diversificar pueden ser:

- Reducción del riesgo global.
- Saturación del mercado tradicional.
- Oportunidades de inversión de excedentes financieros.
- Reforzamiento de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias. Pueden ser:
 - Sinergias de venta: Marca comercial, canales de distribución, fuerza de ventas, publicidad,
 - Sinergias operativas: Mejor utilización de equipos, efecto experiencia, compras concentradas,
 - Sinergia financiera y de inversiones: Uso conjunto de plantas de producción, I+D,
 - Sinergia de dirección: Aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos.
- Otros motivos:

- Diversificación ventana: Es una forma de estar presente en actividades en las que se realizan cambios tecnológicos importantes y que pueden influir en la tecnología utilizada en la actividad principal.
- Diversificación imagen: Se justifica por el deseo de una empresa de mantener o mejorar su imagen ante la sociedad.

13.4.2. Tipos de diversificación.

Aunque la estrategia de diversificación supone la entrada de nuevos mercados con nuevos productos, tanto estos como aquellos pueden estar o no relacionados de alguna forma con los actuales.

Ansoff define una tipología en función de la relación tecnológica de los productos nuevos con los tradicionales y la relación de los mercados en función de los tipos de clientes.

- *Tipos de diversificación.*

Nuevos mercados\Nuevos productos	Relacionados tecnológicamente	No relacionados tecnológicamente
Igual tipo de cliente	Diversificación horizontal	
Cliente: la empresa	Diversificación vertical	
Similar tipo de cliente	Diversificación concéntrica	
Distinto tipo de cliente	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada

Ansoff (1976).

- Horizontal: nuevos productos relacionados o no tecnológicamente con clientes del mismo tipo. Empleamos sistemas de distribución similares por no decir q empleamos los mismos. Ej: Pascual (leche y zumos).
- Vertical: se busca asegurar la colocación de los productos, dentro de la propia unidad económica. Ed, la empresa se convierte en su propio proveedor (hacia atrás) o cliente (hacia delante). Ej: Pascual (tiene vacas y es su propio cliente).
- Concéntrica: puede ser relacionada o no tecnológicamente a clientes de distinto tipo o similar. La empresa tiene un punto fuerte de negocio y va incorporando otras conexiones con su negocio central. Hay un punto común entre lo nuevo y lo viejo por lo q se puede explotar alguna sinergia.
- Conglomerada: mercados distintos y productos no relacionados tecnológicamente con los anteriores. Tiene más riesgo q los anteriores pq como mucho solo tiene sinergias de tipo directivo.

Pero como esto no es fácil de ver en la práctica Rumelt plantea algo más simple:

Las empresas se pueden diversificar de forma relacionada, es compartiendo recursos tecnológicos, comerciales.... o no relacionada es, sin compartir recurso.

La diversificación relacionada de Rumelt es la equivalente a la horizontal, vertical y concéntrica de Ansoff y la no relacionada es la equivalente a la conglomerada.

Nuevos mercados\Nuevos productos		
----------------------------------	--	--

	Relacionados tecnológicamente	No relacionados tecnológicamente
Igual tipo de cliente	Diversificación relacionada	
Cliente: la empresa	Diversificación relacionada	
Similar tipo de cliente	Diversificación relacionada	
Distinto tipo de cliente	Diversificación relacionada	Diversificación no relacionada

Rumelt (1974).

Rumelt considera que sólo hay dos tipos de diversificación, la relacionada y la no relacionada, incluyendo también el negocio único y el negocio dominante.

TEMA 14 DIRECCIONES DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO (II)

14.1. Las estrategias de integración vertical.

La integración vertical, también diversificación vertical, supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor (hacia atrás o aguas arriba) o cliente (hacia delante o aguas abajo).

La integración vertical existe siempre en cualquier empresa. Toda empresa elabora ella misma parte de su producto y adquiere otra parte en el exterior a los proveedores. Toda empresa comercializa o vende en algún grado sus productos o servicios. No existen empresas totalmente integradas que abarquen todas y cada una de las fases del ciclo de producción.

14.1.1. Razones para la integración vertical.

Las principales ventajas de una estrategia de este tipo vienen a través de la obtención de una mayor rentabilidad mediante la reducción de costes o mediante la obtención de una posición competitiva fuerte en el sector. Los principales mecanismos por los que una empresa integrada verticalmente puede obtener mejoras en su rentabilidad por reducción de costes pueden ser:

- La aparición de economías de alcance. Se deriva de un mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos (instalaciones productivas, almacenes,) repartiendo los costes fijos.
- La coordinación de las actividades integradas permite la reducción de los niveles de existencias intermedias o los trabajos de manipulación o transporte.
- Simplificar el transporte productivo (automatización o eliminación de procesos productivos).
- Eliminar los costes de transacción que son los que se derivan de contratar con proveedores o clientes externos. Costes de información, de negociación (procedimientos administrativos) y de garantía.
- Asumir el margen que lleva asociado la actividad de los proveedores o clientes. Es una ventaja si dicho margen es relativamente elevado. Es necesario que dicho margen compense y haga recuperar la inversión.

En cuanto a mejoras en la posición competitiva, tenemos las siguientes ventajas estratégicas:

- Facilitar el acceso al suministro de factores o garantizar una salida para sus productos.
- Reforzar una estrategia de diferenciación de producto basada en la calidad del mismo. La empresa puede controlar la calidad de los componentes o factores que necesita o cuidar más la imagen de la marca frente a los consumidores finales.
- Protección de una tecnología avanzada. La empresa fabrica sus propios componentes sin tener que ceder la tecnología necesaria a sus proveedores.
- Incremento del poder de la empresa en el mercado frente al proveedor y al cliente. Crea barreras de entrada al sector, difíciles de superar para empresas no integradas. Así, aparece la posibilidad de manipular los precios mediante lo que se conoce como "squeeze de precios" o estrategia que exprime los precios: consiste en reducir por debajo del nivel aceptable el margen bruto de una empresa competidora no integrada.

14.1.2. Riesgos de la integración vertical.

La integración vertical presenta algunos serios inconvenientes o riesgos que es preciso analizar:

- El riesgo global de la empresa se incrementa al comprometer esta un mayor volumen de recurso con un determinado producto (mercado final entra en declive).
- Al aumentar los costes fijos se crean barreras de salida.
- Origina falta de flexibilidad. Si se producen cambios, estos repercutirán en el funcionamiento interno, pudiéndose requerir grandes inversiones para las modificaciones. Si no existiera integración, sólo habría que cambiar de proveedor o cliente.
- Disminuye la rentabilidad global de la empresa.
- Incremento considerable de la complejidad organizativa, lo requiere sistemas de planificación, coordinación y control sofisticados por lo que redundan en un incremento de los costes.

En definitiva, la integración vertical plantea aspectos contradictorios en su valoración. Frente a claras posibles ventajas aparecen importantes riesgos que ponen en peligro una estrategia de este tipo.

14.2. La estrategia de diversificación relacionada.

La diversificación es relacionada cuando existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, los canales de distribución, los mercados, las tecnologías, o cualquier otro negocio que permita complementar los negocios entre sí. Distinguimos varios tipos de diversificación:

- *Diversificación horizontal*: es la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales.
- *Diversificación concéntrica*: similar a la diversificación horizontal, pero se establece un núcleo central alrededor del cual giran el resto de la áreas de actuación. Producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente y su venta en nuevos mercados, similares o diferentes.

También podemos distinguir:

- *Diversificación limitada*: la mayoría de los negocios están relacionados entre sí a través de un activo o competencia esencial, situado en el negocio central.
- *Diversificación vinculada o encadenada*: cada actividad o negocio está relacionada con al menos una de las otras actividades, aunque no con su activo o competencia central.
- *Tipos de diversificación relacionada.*

14.2.1. Razones para la diversificación relacionada.

La diversificación relacionada tiene sentido para la empresa cuando puede aprovecharse para las nuevas actividades recursos, habilidades o potencial desarrollado con éxito en la actividad tradicional de la empresa. Así, la empresa puede obtener una rentabilidad adicional a sus inversiones aprovechando adecuadamente las sinergias que generan los nuevos negocios. La generación de sinergias puede hacerse básicamente de dos formas:

- *Compartiendo recursos:* se comparten con las nuevas actividades recursos tangibles o intangibles existentes en la empresa generando economías de alcance. Esto se puede hacer porque están infrautilizadas o porque no tienen límite en su capacidad de utilización (marca, tecnología,).
- *Transfiriendo conocimientos o habilidades:* se pueden aprovechar la interrelaciones entre las antiguas actividades y las nuevas para obtener ventajas sostenibles que antes no existían, o transferir las ventajas competitivas a las nuevas actividades a un coste inferior que si hubiera que crearlas. Es generar valor a partir de los nuevos eslabones de la cadena de valor de la empresa. También es posible generar sinergias a partir de las habilidades directivas, lo que implica una capacidad para dirigir negocios y una forma de entender la dirección.

Algunos aspectos específicos más habituales sobre los que se fundamenta una estrategia de diversificación relacionada pueden ser:

- *Reducción de costes:* se puede producir por la generación de economías de escala y/o alcance, mediante un mejor aprovechamiento de la excesiva capacidad instalada de la empresa.
- *Habilidades de comercialización:* es posible utilizar conjuntamente los canales de distribución, la fuerza de ventas o las actividades de promoción y publicidad.
- *Marca comercial:* una misma marca puede emplearse en productos distintos.
- *Investigación y desarrollo.*

La utilización de sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos, puede reforzar la posición competitiva de la empresa al facilitar estrategias de liderazgo en costes y diferenciación de producto.

14.2.2. Riesgos de la diversificación relacionada.

Los mayores problemas de la diversificación relacionada provienen de las dificultades para generar sinergias y en el coste asociado a la misma. Porter distingue tres tipos de costes asociados:

- *Costes de coordinación:* se derivan del mayor esfuerzo que tiene que hacer la empresa para compartir recursos o transferir conocimientos organizativos. Las sinergias hay que crearlas mediante un esfuerzo continuado lo cual tiene un coste. Este coste aumenta a medida que crece el número de negocios.
- *Coste de compromiso:* la generación de sinergias ayuda a obtener compromisos entre las distintas unidades. Estos compromisos pueden ayudar a la generación de sinergias pero también pueden perjudicar la gestión de cada unidad por separado.
- *Coste de inflexibilidad:* una unidad de negocio no puede responder a los movimientos de los competidores sin tener en cuenta la repercusión que sus decisiones tienen en el resto de negocios (limita la capacidad de actuación).

La diversificación relacionada sólo puede tener éxito cuando se aprovechan adecuadamente las habilidades y recursos de la empresa para generar sinergias sin que los costes asociados destruyan totalmente los beneficios generados por dichas sinergias.

14.3. La estrategia de diversificación no relacionada: los conglomerados.

La diversificación por conglomerados es una fórmula de crecimiento especial, porque los negocios en los que se invierte no tienen relación con la actividad tradicional. El objetivo es la reducción del riesgo empresarial global mediante la inversión en industrias muy diversas.

Los únicos tipos de sinergias que se pueden generar son la sinergia financiera y la del sistema de dirección. Suele llevarse a cabo mediante procesos de fusión o adquisición de empresas. Así, se aprovechan las habilidades y recursos de la empresa instalada, su conocimiento del mercado y la capacidad de sus directivos para dirigirla.

14.3.1. Razones para la diversificación no relacionada.

Algunos de los motivos que pueden aconsejar a una empresa el seguimiento de una estrategia de diversificación conglomerada son:

- *Mejor asignación de recursos:* canalizando los excedentes que puedan producirse en algunas actividades hacia otras en las que exista una demanda neta de recursos.
- *Búsqueda de alta rentabilidad:* una empresa con excedentes financieros importantes o situada en un sector maduro con escasas perspectivas de crecimiento, puede buscar oportunidades de inversión que incrementen la rentabilidad global de la empresa. Localizando empresas infravaloradas en el mercado, de modo que con una inversión relativamente baja pueda obtener una rentabilidad. El éxito dependen de la capacidad de la empresa para hacer aflorar capacidades no desarrolladas hasta ahora mediante una adecuada reestructuración.
- *Reducción del riesgo:* cuando la actividad principal (tradicional) de la empresa está muy concentrada en una industria que puede ser muy vulnerable a medio plazo.
- *Objetivos de la dirección (discrecionalidad).*

14.3.2 Riesgos de la diversificación no relacionada.

Los riesgos de la diversificación no relacionada son:

- La inexistencia de sinergias que puedan ser debidamente explotadas hace que la adquisición de un nuevo negocio no aporte nada al mejor funcionamiento del conjunto (se puede provocar dispersión de intereses).
- Hay que tener en cuenta que la entrada en un nuevo negocio implica tener que superar las barreras de entrada de las nuevas industrias.
- La traslación de las competencias y habilidades de la dirección tarda un tiempo.

14.3.2. Diversificación empresarial y resultados

Numerosos estudios avalan la tesis de q las empresas conglomeradas, por termino medio, no obtienen rentabilidades superiores a las no diversificadas o con diversificación relacionada, incluso en el caso de q se acierte con la inversión adecuada.

Podemos señalar 3 factores por los q la diversificación relacionada obtiene mejores rentabilidades q la no relacionada:

- Existen problemas de conceptualizacion y medida de la diversificación. La utilización de medidas continuas (índices de recuento de productos o de entropía) o medidas categóricas (tipos de diversificación) conducen a resultados distintos pq miden aspectos distintos.

- Existen otros elementos o factores q intervienen en la relación como el atractivo de las industrias en las q participa la empresa y los problemas de implantación de la diversificación.
- La dirección de la diversificación relacionada exige un esfuerzo directivo mayor para generar y explotar las sinergias q justifican la estrategia, lo q da lugar a unos mayores costes de coordinación q los q se derivan de la diversificación no relacionada. Si los estos costes crecen por encima de los beneficios derivados de las sinergias, la rentabilidad esperada de la diversificación relacionada se ve seriamente afectada.

14.4. Las estrategias de reestructuración en la cartera de negocios.

La estrategia de reestructuración supone la opción de reducir el tamaño de la empresa, tratando de centrar más sus actividades en torno al negocio básico, o la opción de reestructurar la composición de su cartera de negocio.

El objetivo es la búsqueda de la mejora en la rentabilidad de la empresa mediante la creación de valor.

14.4.1. La reestructuración de un negocio.

La empresa puede encontrarse con la situación de que uno de sus negocios no responde a las expectativas que de él se esperaban en cuanto a rentabilidad. Las causas pueden ser:

- Dirección poco eficiente.
- Exceso de crecimiento: La discrecionalidad de los directivos en la creación de imperios que han forzado a procesos de expansión/diversificación no justificados.
- Inadecuados controles directivos: No quedan correctamente asignadas las responsabilidades internas o se crean demasiados puestos de apoyo.
- Costes altos.
- Nuevos competidores.
- Cambios no previstos en la demanda por transformaciones económicas, tecnológicas o políticas que lleven a la industria al declive.
- Inercia organizativa que impida a la empresa responder a los cambios producidos por las circunstancias anteriores.

La empresa tiene dos opciones básicas ante esto:

- *Saneamiento*: Implicaría aceptar que el negocio tiene posibilidades reales de recuperar su rentabilidad anterior, que el negocio es una parte importante de la cartera de la empresa y que ésta está en condiciones de corregir las causas que provocaron los malos rendimientos. En un principio habrá que frenar la disminución de resultados (control costes, despidos,) para luego pasar a utilizar factores para incrementar el negocio (crear ventaja competitiva).
- *Abandono del negocio*: venta, liquidación,.

14.4.2. La reestructuración de la cartera de negocio.

No es un negocio aislado el q plantea malos rdos sino la E en su conjunto, como consecuencia de la composición de su cartera de negocio, lo cual obliga a redefinir la cartera. Las causas para llevar a cabo esta decisión son:

- El exceso de diversificación q provoca q ciertos negocios no sean compatibles. Se tiende a dejar aquellos q no tengan ventajas competitivas.
- Aparición de importantes competidores en los negocios centrales de la E q amenazan la posición

competitiva de la misma.

- La proliferación de fórmulas de cooperación.
- La E diversificada se puede plantear abandonar algunos negocios deficitarios o arriesgados para financiar otros negocios ya existentes o nvos.

Las estrategias q se plantean para abandonar los negocios no deseados son:

- La vta es la más atractiva pq permite recuperar mejor la inversión realizada en el negocio. La vta se puede realizar:
 - A un conjunto de inversores independientes (OPV).
 - A otra empresa.
 - A los directivos (MBO).
- Estrategia de cosecha: supone intentar maximizar los flujos financieros a c/p mediante el cese de la inversiones de dicho negocio y la explotación de las oportunidades de rentabilidad todavía existentes. Al cabo de un tiempo el negocio es abandonado normalmte para liquidarlo. Puede acelerar el declive si los trabajadores o el mcdo (cltes) lo intuyen.
- Liquidación: supone la vta de los activos q puedan tener valor en el mcdo (caso de las existencias). El problema es q se alarga el proceso pudiéndose llegar a una quiebra legal (los directivos pierden el control del proceso).

TEMA 15 LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS DIVERSIFICADAS

15.1. Estrategia corporativa y creación de valor.

En estudio realizado por Porter concluye la falta de éxito en la mayor parte de las diversificaciones. Existen tres tipos de evidencias de este fracaso:

- La influencia negativa de la matriz sobre las unidades de negocio, lo que ha provocado decisiones erróneas en la dirección de dichas unidades.
- Las abundantes quejas y resentimientos de los responsables de las unidades de negocio respecto de sus centros corporativos.
- La evidencia de que muchas grandes empresas tienen un valor de mercado inferior a su valor por partes.

Porter aporta, además, tres premisas que harán que la diversificación tenga éxito:

- La competencia se da a nivel de unidades de negocio, no a nivel de empresas globales, por lo que las empresas diversificadas tienen que cuidar las ventajas competitivas de todos sus negocios.
- La diversificación tiene unos costes asociados que podrían dispararse y eliminar las ventajas de la diversificación.
- Los accionistas pueden diversificar sus inversiones de forma autónoma y con menor coste que el derivado de una estrategia de diversificación empresarial.

15.1.1. El papel de la oficina central: la ventaja de matriz.

Una de las cuestiones más importantes y difíciles de resolver en las empresas diversificadas y en los grupos de empresas se refiere al papel que debe asumir la oficina central, empresa matriz o centro corporativo del grupo y a su relación con las distintas filiales, divisiones o unidades estratégicas de negocio.

El papel principal consiste en crear valor para el conjunto de la empresa o grupo, de modo que estas valgan en

el mercado más que las filiales o divisiones por separado. Se suele asignar a la oficina central un papel de intermediario entre las unidades de negocio y los mercados financieros, cuyas funciones principales son:

- Planificar y asignar recursos: la asignación debe hacerse de acuerdo con algún tipo de lógica (BCG). Supone definir la estrategia global y revisar la estrategia de las unidades de negocio.
- Controlar y auditar los resultados: es el seguimiento de los planes estratégicos de negocio y es un complemento de las actividades de planificación. Se plantean medidas a corto y largo plazo y se establecen señales claras que identifiquen resultados inadecuados, lo que lleva a promover un cambio de orientación estratégica.
- Proveer servicios centrales, fianzas, servicios jurídicos, I+D, se generan economías de escala.

La oficina central tiene un papel potencialmente valioso en la dirección de empresas diversificadas. Para que esta forma organizativa se justifique tiene que crearse más valor que el que se obtendría con una empresa centralizada de tipo funcional, o con la separación o funcionamiento independiente de las distintas unidades de negocio. Hay que crear valor para los accionistas siendo el indicador más adecuado de éxito.

El concepto de "ventaja de matriz" sería el equivalente al de ventaja competitiva aplicado al nivel de negocio. De acuerdo con esto, no basta con que la oficina central de una empresa diversificada crea más valor que el que tendrían los negocios por separado, sino que debe crear el máximo valor posible para poder decir que tiene "ventaja de matriz".

Las características básicas o condiciones que se deben dar para que una oficina central tenga esta ventaja son:

- *Ajuste entre la oficina central y la cartera*: el adecuado ajuste o congruencia entre las características (recursos y capacidades) de la oficina central y la de los negocios incluidos en la cartera.
- *Percepciones de creación de valor*: hacen referencia a la capacidad de la oficina central para identificar, mediante la estrategia global, las mejores oportunidades de crear valor (ejemplo: potenciales sinergias).
- *Características distintivas de la matriz*: no basta con identificar las oportunidades para crear valor, sino que es necesario ser capaces de desarrollar y explotar dichas oportunidades lo que depende de los recursos y capacidades especiales con las que cuenta la oficina central. Si estas son superiores a las de otras empresas se conseguirá crear más valor y la ventaja de matriz.
- *Criterios centrales de la cartera de negocios*: habrá que limitar la cartera de negocios desechando aquellas que no permiten crear valor, dadas las características de matriz y la falta de ajuste con ellas.

15.1.2. Formas de crear valor en las empresas diversificadas.

Existen cuatro formas o mecanismos a través de los cuales la oficina central de una empresa diversificada puede crear valor:

- *Influencia individualizada en cada negocio*: la influencia que puede tener la oficina central sobre la estrategia competitiva de cada uno de sus negocios, de su cartera, tratando de crear valor mejorando los resultados individuales de cada negocio (mediante fijación de objetivos, cese de responsabilidades).
- *Influencia de las interrelaciones entre negocios*: se trata de crear valor fomentando la cooperación y las interrelaciones entre los distintos negocios, mediante la generación y explotación de sinergias y/o la transferencia de conocimientos y/o habilidades de unos negocios a otros (procesos de decisión, fijación de políticas,).
- *Prestación de servicios y funciones centrales*: tratan de dar apoyo a los responsables de los distintos negocios en aspectos que requieren unos conocimientos o experiencia especial. La creación de valor se produce por la influencia beneficiosa que estos departamentos centralizados tienen sobre los responsables del negocio y que no podrían tener por si mismos ni contratarlos en el exterior, o las

tendrían en peores condiciones. Por la creación de economías de escala centralizando servicios o por funciones muy caras de mantener.

- *Actividades de desarrollo corporativo*: la oficina central no trata de crear valor en sus relaciones con los negocios actuales, sino que trata de decidir acerca de la composición de la cartera actual mediante la definición de las direcciones del desarrollo estratégico.

Las condiciones bajo las cuales una empresa puede crear valor a través de las actividades de desarrollo corporativo son:

- *Prueba de atractivo*: condición de que la industria en la que se piensa invertir tenga un grado de atractivo alto, o pueda tenerlos en el futuro (sector emergente) según el análisis de sus características estructurales y fuerzas competitivas.
- *Prueba del coste de entrada*: las industrias atractivas lo son porque tiene altas barreras de entrada que les protegen de la competencia. Invertir en un nuevo negocio supone tener que superar dichas barreras asumiendo el coste de entrada.
- *Prueba de mejora*: comprobar si el nuevo negocio puede obtener algún tipo de mejora en su ventaja competitiva como consecuencia de su incorporación a la cartera de negocios de la empresa mediante una marca conocida, obtención de economías de escala,

La superación simultánea de las tres pruebas anteriores es relativamente difícil por lo que existen numerosos casos de fracaso de las estrategias de diversificación de las empresas en su objetivo de creación de valor para los accionistas.

15.2. Las unidades estratégicas de negocio (UEN).

Se da en negocios especializados con un tipo de estrategia global. En entornos turbulentos se necesita una estrategia funcional. En negocios diversificados se consideran las estrategias en los tres niveles la empresa, con múltiples actividades (diversificadas) no existe una posición competitiva global, sino una posición competitiva en cada negocio.

Cada actividad tiene un entorno competitivo específico, que va a requerir competencias distintas. Entre algunas actividades se darán factores de éxito similares por lo que es posible agruparlas. Las UEN existen porque hay entornos competitivos específicos y hay posibilidad de que existan factores de éxito similares.

Las UEN son un conjunto homogéneo de actividades desde el punto de vista estratégico, por lo que es posible formular una estrategia común y diferente de otras unidades. La estrategia de esas unidades va a ser autónoma pero no independiente.

15.2.1. Criterios de delimitación de las UEN

Existe una amplia necesidad de definir UEN en las empresas diversificadas, dicha definición se puede hacer con dos propósitos:

Primer propósito

Las UEN serían unidades de planificación estratégica que permitirían delimitar la estrategia competitiva que puede tener más éxito en cada tipo de actividad o negocio. A este enfoque de definición lo podemos denominar de formulación de estrategias al predominar este aspecto en la construcción de las mismas.

La identificación y delimitación de las diferentes UEN estará orientada por los siguientes factores:

- Misión y los objetivos de la empresa en su conjunto y del negocio en particular.
- Entorno competitivo con el q se enfrenta cada actividad y q define la forma de competir.
- Factores de análisis interno q son los q permiten obtener las ventajas competitivas necesarias para competir en cada negocio.

Segundo enfoque

Las UEN serian unidades organizativas, preexistentes o no, con actividades y funciones propias en torno a un conjunto de productos o mercados a los q se dirige. A este enfoque de definición lo podemos denominar de implantación de estrategias.

La delimitación e identificación de UEN gira en torno a los siguientes factores:

- Formulación de estrategias a nivel de negocio. La estructura organizativa trataria de adaptarse a las necesidades de planificación estratégica.
- Estructura organizativa vigente, identificando las UEN con unidades organizativas existentes tales como divisiones.
- Tamaño de la empresa. No seria lógico definir UEN demasiado pequeñas pq no podrían acumular recursos y funciones necesarios para justificar su existencia independiente.
- Recurso materiales y humanos compartidos por los distintos negocios.

Existe una gran dificultad para definir UEN en una empresa intentando compatibilizar las necesidades derivadas de la formulación de estrategias y las de la implantación de las mismas.

Sin embargo podemos observar q los criterios de segmentación estratégica estan en ambos enfoques. Esta segmentación se puede hacer a partir del modelo de la definición de campo de actividad de Abell: funciones cubiertas por los clientes, grupos de clientes atendidos y tecnologías alternativas utilizadas.

Reglas practicas para la identificación de las UEN:

- Necesidad de dotar a la organización de estructuras flexibles q permitan atender a los objetivos estratégicos vinculándolos con el control efectivo de los recurso y funciones existentes.
- Definir unidades de análisis estratégico a niveles distintos de desagregación lo q permite combinar las necesidades de formulación con las organizativas en cuanto al tamaño adecuado de las unidades.
- La autonomía de las UEN ha pasado a ser un ppio muy discutido dada la necesidad interrelación para compartir recursos y generar sinergias.

15.2.2. Problemas organizativos en la utilización de las UEN

Hay 3 cuestiones q inciden de manera especial en la elección de soluciones organizativas internas de la empresas diversificadas.

A) Relación entre UEN y unidades organizativas

Desde un punto de vista estratégico, no es necesaria la coincidencia entre las UEN y las unidades organizativas pero la aparición de problemas q pueden poner en peligro la implantación de la estrategia aconsejan establecer puentes de relación entre ambas.

La posibilidad de conflicto surge pq a las UEN se les responsabiliza de la formulación y de la puesta en practica de la estrategia competitiva, mientras q son las unidades organizativas las q asumen la asignación de los recurso y el control de los mismos. Así, la relación entre el diseño de las UEN y el de las unidades organizativas se convierte en un factor de éxito de las empresas diversificadas y un mecanismo mediante el q

la oficina central puede crear o destruir valor.

Esta conciliación exige un proceso de adaptación mutua q puede articularse por medio de lo q Bueno denomina esquema de acoplamiento interestructuras q sirve para establecer los vinculos necesarios entre las UEN y las unidades organizativas.

B) Tamaño y numero de las UEN

Esta decisión esta condicionada por los criterios q predominen en la definición de UEN.

Si lo q importa es la definición de estrategias dentro de la empresa, habría q delimitar las UEN a nivel de combinaciones unitarias de producto-mercado => esto exige un numero muy elevado de pequeñas UEN q dificultaria la planificación y el control de sus actuaciones, con lo q también se limita las posibilidades de independencia en la gestion de recursos.

Si lo q importa es la factibilidad de la puesta en marcha y el control de las estrategias , el tamaño y numero de las UEN debe ajustarse a los criterios habituales de diseño organizativo => esto tiene como ventaja un menor numero de UEN y un mas facil control de las mismas pero como inconveniente la excesiva generalidad de las estrategias llegando incluso a ser poco utiles.

La solución pasa por un equilibrio entre los 2 criterios: las UEN tienen q ser lo suficientemente grandes como para q puedan ser lo suficientemente independientes de otras UEN y lo suficientemente pequeñas para q pueda conseguirse una clara homogeneidad de su segmento estratégico de modo q pueda definirse una estrategia competitiva autonoma

C) Responsabilidad de las estrategias de negocio

El grado de autonomia de la UEN hace referencia al nivel de responsabilidad en la formulación, puesta en marcha y control de la estrategia, ed, al nivel de capacidad e independencia q tienen las UEN en la toma de decisiones.

El grado de autonomia depende del tamaño de la UEN, si son definidas de forma estrecha pierden posibilidades de ser autonomas y se ven obligadas a compartir recurso y funciones con otras UEN.

A medida q las UEN tienen mayor grado de autonomia se tiende a perder la vision global de la empresa dando mayor importancia a las posiciones competitivas de los negocios individuales, sin considerar las interrelaciones entre ellos.

Esto plantea la necesidad de establecer interrelaciones mas estrechas entre las UEN, lo q supone compartir recursos fisicos, humanos e intangibles q derivan en lo q se denominan competencias esenciales. Estas competencias deben ser exportadas a todos los negocios de la empresa y no permanecer retenidas dentro de cada UEN.

La concepción estrategica de la empresa con base en las competencias esenciales no contradice la existencia de UEN. La empresa, de este modo. deja de ser una mera cartera de negocios y pasa a ser una cartera de competencias esenciales q pueden desagregarse en productos esenciales y finalmente en combinaciones producto-mercado.

La autonomia suele ser mayor con estrategias de diversificación conglomerada q con las de diversificación relacionada donde la necesidad de generación de sinergias es mas evidente. La autonomia de la UEN necesita ser mayor si se sigue una estrategia de diferenciación q si es de liderazgo.

15.3. Modelos básicos de dirección en las empresas diversificadas.

Se van a describir los principales modelos o patrones que, desde un punto de vista genérico, existan en la forma en que las oficinas centrales dirigen las empresas diversificadas, es decir, la forma en que se establece el adecuado ajuste entre sus características y las de la cartera de negocios.

Cada empresa o grupo internamente diferente requiere de una respuesta diferente. Se analiza este problema a partir de dos dimensiones que recogen el grado de influencia de la oficina central en las UEN:

- *Influencia en la planificación o decisiones estratégicas:* trata de medir el grado de implicación de la oficina central en la adopción de decisiones estratégicas por parte de las filiales, buscando una mayor coherencia y claridad de las mismas. Esta dimensión será nula, baja, alta o decisiva. Los mecanismos por los que la oficina central puede influir son:
 - El diseño organizativo fijado.
 - La revisión de los planes estratégicos.
 - La existencia de valores, misión, filosofía de la empresa en su conjunto.
 - La especificación de objetivos para las UEN.
 - Sugerencias específicas sobre decisiones concretas.
 - Gestión de las interrelaciones entre negocio y voluntad de implicación de los conflictos organizativos.
 - Asignación de recursos entre negocios, apoyando o rechazando proyectos, planes, inversiones,
- *Influencia en el control:* se refiere a la forma en que la oficina central controla los resultados alcanzados. Según esta dimensión se establecen tres tipos de control: estratégico flexible, estratégico estricto y financiero estricto. Hay tres mecanismos que determinan el estilo de control:
 - La forma en que los objetivos se acuerdan con los directivos de negocio.
 - La forma de verificación de los resultados.
 - Presiones e incentivos.

Si se combinan las dos dimensiones anteriores en una matriz, se obtienen ocho tipos de dirección estratégica: holding, centralizado, planificación estratégica, programación estratégica, control estratégico, riesgo estratégico, control financiero y programación financiera.

15.3.1. Planificación estratégica.

Los directivos del centro corporativo participan activamente en la elaboración de las estrategias de las empresas, aunque tienden a centrarse en aquellos aspectos relacionados con los objetivos a largo plazo. La oficina central trata de dar una orientación global a la empresa en la que se enmarcarán las estrategias específicas de cada UEN.

Suelen tener una oficina central grande con departamentos centrales para desarrollar las actividades propias y con departamentos funcionales de apoyo. La autonomía de las UEN es relativamente limitada dado el alto protagonismo de la oficina central.

El modelo de control es estratégico flexible en donde, aunque se establecen objetivos financieros y estratégicos, se da prioridad a las estrategias aceptando malos resultados financieros siempre y cuando la UEN se mueva en la dirección estratégica correcta. Los sistemas de incentivos priman la aportación al conjunto más que los resultados individuales de cada UEN.

Las **ventajas** del modelo de planificación estratégica son:

- Posibilidad de que la oficina central aporte su experiencia y conocimientos especializados a cada negocio.
- Crea un debate amplio y enriquecedor sobre las principales decisiones estratégicas.
- Promueve la coordinación e interrelación entre negocios.
- Apoya la consecución de objetivos a largo plazo.

Los **riesgos** asociados son:

- La excesiva interferencia de la oficina central en las UEN.
- La mayor lentitud y coste de la adopción de decisiones.
- Los mayores costes de coordinación.
- La posibilidad de un control poco exigente.
- Menor participación e implicación de la UEN.

15.3.2. Control financiero.

La participación de la oficina central en las decisiones estratégicas es relativamente baja, mientras que el control seguido es de tipo financiero estricto. Se evita dar una orientación general a la empresa, dejando que sean la UEN las que definan sus propias estrategias y planes con total autonomía y responsabilidad.

Según el modelo de control se le fijan a las empresas objetivos financieros a corto plazo y estas tienen libertad de actuación mientras los alcancen. La no consecución de dichos objetivos se considerará un fracaso y afectará a las remuneraciones y perspectivas de carrera profesional de los directivos del negocio.

Las **ventajas** del control financiero son:

- Trata de fomentar una motivación alta en los directores de negocio, al sentirse fuertemente vinculados con la elección de estrategia y con los resultados.
- Los criterios de éxito por los que se controla son más claros y definidos.
- Elimina la posible complacencia con malos resultados transitorios y exige el máximo a los directivos del negocio.

Las **desventajas** son:

- Puede generar aversión al riesgo y poco interés en la búsqueda de ventajas competitivas a largo plazo y limitaciones de las inversiones que generan esas ventajas.
- Puede generar excesiva competencia o presión entre los directivos, lo que puede derivar en una falta de motivación que elimina a los directivos valiosos.
- Se critica la falta de implicación de la oficina central en el diseño de una auténtica estrategia corporativa que de coherencia en el largo plazo.

15.3.3. Control estratégico.

Es un intermedio entre la planificación estratégica y el control financiero. Combina una moderada influencia en la planificación con un estricto control estratégico. El centro corporativo ayuda a las empresas a elaborar sus estrategias, pero dejando la iniciativa en el desarrollo de planes a los directivos de negocio. La oficina central revisa y critica los planes controlando así la calidad de la estrategia competitiva definida.

El modelo seguido implica que los objetivos se fijan pensando tanto en metas estratégicas como en resultados financieros y los directivos tienen que alcanzar ambos. Se busca un equilibrio entre resultado financiero a corto plazo y resultado estratégico a largo plazo.

Este modelo de control trata de aprovechar las ventajas de los dos anteriores (flexibilidad y equilibrio) evitando sus inconvenientes. El mayor problema que tiene es la posibilidad de que no consiga ninguna de la ventajas, pero si los principales errores de los dos (Grupos de negocios diversos pero con entornos y factores clave de éxito similares. Exceso de diversificación y se requiere reestructurar).

Existe una imposibilidad de afirmar la superioridad genérica de un estilo sobre otro, que se deriva de las tensiones que surgen al intentar conseguir objetivos deseables que son incompatibles entre sí.

El estilo final que se adopte debería reflejar la naturaleza del negocio, los recursos financieros y directivos, de modo que si no existe ajuste o congruencia entre las circunstancias del negocio y el estilo de dirección adoptado, se resiste la eficacia del negocio y de la empresa.

15.4. Las corporaciones y los grupos de empresa.

El grupo de empresas constituye una derivación normal de las empresas diversificadas que prefieren mantener una situación de pluralidad de personalidades jurídicas frente a la adopción que supone mantener todas las actividades o negocios bajo una misma sociedad.

15.4.1. Concepto e identificación de los grupos de empresas.

Es un conjunto de empresas situadas, potencialmente, bajo la influencia de un centro de control. Reúne las siguientes características:

- *Unión de empresas*, como consecuencia de la toma de participaciones en empresas por parte de una sociedad matriz que implica relaciones de dependencia directa o indirecta.
- *Unidad de administración*, lo que implica capacidad de influir en las decisiones de las empresas del grupo.
- *Proyecto de creación de valor*, de modo que el grupo aporta más valor que las empresas por separado.

La identificación de los grupos de empresas en la práctica es difícil de establecer, dada la complejidad de las relaciones de intercambio de participaciones entre las empresas o la dificultad para determinar si existe o no unidad de administración. Para identificar los grupos hay dos criterios:

- *Criterio jurídico*: vinculado con las participaciones directas en el capital de las sociedades que forman el grupo (participación en cascada y/o cruzadas).
- *Criterio político*: se centra en la capacidad de control e influencia directa o indirecta en las empresas del grupo.

15.4.2. Tipos básicos de grupos de empresas.

Dependiendo de la forma en que se relaciona la cabecera del grupo u oficina central con las empresas participadas, encontramos los siguientes tipos básicos de grupos:

- *Empresa matriz*: las empresas suelen estar participadas al 100%, de modo que actúan como divisiones del grupo. La matriz asume el diseño de la estrategia de grupo (diversificación relacionada). El modelo de relación entre la oficina central y las empresas del grupo suele ser planificación estratégica.
- *Holdings o sociedades holding*: son empresas cuyos activos son participación de otras empresas. Su objetivo es maximizar los flujos de dividendos o ganancias de capital. No suelen ejercer un control político de las participaciones, sino que ejercen sólo de accionista pasivo (modelo control financiero).
- *Corporaciones industriales y financieras*: sus activos son participaciones de otras empresas, pero se incorpora un nivel de gestión común para todas las empresas controladas. La oficina central aporta fondos, asesora e invierte en el proceso de formulación estratégica de las participadas. El modelo que

sigue es el de control estratégico.

- *Formas "blandas" de grupos de empresas:* son asociaciones de empresas como cárteles, federaciones, clubes de empresas u otras que se constituyen para defender los intereses de todas las empresas que la forman. Sólo existe un centro administrativo coordinado con funciones institucionales o no.

TEMA 16 MÉTODOS DE DESARROLLO: CRECIMIENTO INTERNO Y EXTERNO

Introducción.

Una estrategia de crecimiento puede implantarse a través de:

- *Desarrollo interno:* Se lleva a cabo mediante inversiones en la propia empresa, para que alcance un mayor tamaño.
- *Desarrollo externo:* Se produce mediante la compra y/o fusión de una empresa ya instalada en el mercado.

16.1. Crecimiento interno versus crecimiento externo.

El **crecimiento interno** se basa en el desarrollo de productos y mercados a través de nuevas inversiones (nuevos activos) en el seno de la empresa, lo que supone una mayor inmovilización de recursos desde ese momento. Este crecimiento modifica la estructura de la empresa, supone la contratación de nuevos factores productivos y crea capacidad productiva nueva. También se denomina "crecimiento natural" y las ventajas más relevantes son:

- Permite la adquisición de tecnología más reciente (bienes de equipo).
- Facilita la optimización de la localización industrial y de la distribución comercial.
- Al crecer los recursos de forma paulatina, lo armoniza por lo que es posible optimizar la gestión del proceso.

La justificación para llevar a cabo el **crecimiento externo** es:

- Puede ser la única forma de entrar en una industria y/o un país.
- Obtención de sinergias financieras, operativas o de dirección.
- Aumento del poder en el mercado y reducción de la competencia, sobre todo en los casos de fusión y adquisición horizontales.
- Colocar fondos excedentarios por la empresa.
- Cumplimiento de los objetivos propios de los directivos (la discrecionalidad de los directivos).
- La globalización de los mercados.
- Obtención de incentivos fiscales.

El crecimiento externo se produce como consecuencia del control de una o más empresas en funcionamiento, a través de la simple asociación o de la adquisición de todo o parte de su patrimonio, por medio de las acciones u otros títulos valores constitutivos de su capital social.

Este crecimiento se materializa adquiriendo capacidades de producción ya existentes. Las **ventajas** de este crecimiento son:

- Ahorra tiempo frente al interno, lo que permite entrar en un negocio nuevo en el momento más adecuado.
- Puede ser la única manera de superar una barrera de entrada.
- Se reducen los riesgos del crecimiento ya que la inversión y los resultados son menos inciertos.

- Existen más alternativas para la financiación del proceso.

Las **inconvenientes** de este crecimiento son:

- La adquisición suele ser cara, ya que parte del valor final de la empresa en funcionamiento está constituida por el aportado de fondo de comercio o "good-will".
- Se compran muchos activos innecesarios, sobre todo si es diversificación relacionada.
- Tiene el problema de integrar dos organizaciones que son muy diferentes. La integración supone unos costes.
- Las legislaciones "antitrust" (EEUU) o de defensa de la competencia (UE), limitan las posibilidades de este crecimiento.

16.2. Tipos de crecimiento externo.

16.2.1. Integración de sociedades.

La integración de sociedades consiste en la unión entre dos o más empresas, normalmente con pérdida de personalidad jurídica de al menos un participante. Puede revestir las siguientes formas:

- *Fusión pura*: se produce cuando dos o más empresas (generalmente con tamaño equivalente) acuerdan unirse creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos, disolviendo a continuación las empresas primitivas.
 - *Fusión por absorción*: representa el caso de la fusión en el cual una de las empresas implicadas desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente.
 - *Fusión con aportación parcial del activo*: se produce cuando una sociedad aporta tan solo una parte de su patrimonio, bien a otra sociedad preexistente, que va aumentando así su patrimonio, o bien a una nueva sociedad que se crea en el propio acuerdo de fusión. La sociedad aportante no se puede disolver.
-
- *Fusión pura.*
 - *Fusión por absorción.*
 - *Fusión con aportación parcial de activo.*

Primera alternativa Segunda alternativa

Formulas de desagrupación o desconcentración de empresas

Su existencia obedece a la necesidad de redistribuir las actividades productivas entre las diferentes empresas de un modo más racional, en función del grado de desarrollo tecnológico de diferentes procesos, o de circunstancias concretas de cada empresa.

La desintegración puede ser de dos tipos:

- *Escisión*: cuando una empresa hace aportación de su patrimonio a varias sociedades nuevas o preexistentes y deja de existir. Pueden darse varias modalidades:
-
- Escisiones puras.
 - Escisión y absorción.
 - Escisión y fusión.

- *Segregación*: aparece cuando una parte del patrimonio de una sociedad existente se desgaja en una o varias parte para formar otras tantas sociedades jurídicamente independientes, aunque la totalidad de sus acciones se hayan en poder de la sociedad primera o matriz.
- *Modalidades de desintegración de empresas.*

Escisión Segregación

16.2.2. Participación en sociedades.

La participación o adquisición de sociedades tiene lugar cuando una empresa compra una participación en el capital social de otra empresa que suponga el dominio total o parcial de ésta. En la adquisición, ninguna empresa pierde su personalidad jurídica por lo que tanto la empresa matriz o adquiriente como la adquirida siguen existiendo.

La matriz o adquiriente va a ostentar el control dependiendo del capital social que la adquirida posea y de la manera en que estén distribuidas el resto de títulos entre los accionistas. Se establecen los siguientes niveles en cuanto a la distribución del control:

- *Control absoluto*: Más del 80%.
- *Control mayoritario*: Más del 50%.
- *Control minoritario*: Menos del 50%, estando el resto de acciones muy repartidos.

16.2.3. Cooperación y alianza de empresas.

Supone que se establezcan vínculos y relaciones entre las empresas, a través de fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos o tácitos, pero sin pérdida de personalidad jurídica de ninguno de los participantes, que mantienen su independencia.

16.3. Problemas de la integración (crecimiento externo).

16.3.1. Problemas legales.

Los problemas legales de los procesos de fusión y adquisición de empresas hacen referencia a tres tipos de cuestiones primordiales:

- *Proceso de fusión o absorción*: la LSA de 27 de Diciembre de 1989 define las condiciones en que deben ser llevadas a cabo los procesos de fusión y absorción de empresas en España.
- *Defensa de la competencia*: el Reglamento 4046 de 21 de diciembre de 1989, sobre el control de las operaciones de concentración de empresas, define las condiciones para q determinadas operaciones sean aceptadas. En julio de 1997, este Reglamento fue modificado.
- *Incentivos fiscales*: En nuestro país, se ha tratado de estimular por parte de los poderes públicos las fusiones y absorciones a través una legislación fiscal al respecto.

16.3.2. Problemas de cultura y organización.

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es el impacto que el proceso de concentración pueda tener sobre los sistemas organizativo y cultural de las entidades que intervienen. Los aspectos relevantes de la integración son:

- La nueva estructura jerárquica resultante de la unión.
- El impacto sobre la motivación y la productividad de los individuos afectados.

- Los hábitos, costumbres y valores que van a permanecer en la nueva organización.
- La coordinación entre los sistemas administrativos de las empresas originarias.
- Los sistemas de control que van a ser implantados.

Para que estos problemas puedan ser tratados se crea un modelo de siete fases interrelacionadas:

- *Planificación*: elaboración de planes estratégicos en donde se pongan de manifiesto los objetivos que se persiguen con la fusión y su conveniencia frente a otras alternativas.
- *Organización*: crear una unidad directiva dentro de la empresa con suficiente autoridad e influencia para conducir activamente el proceso de fusión (adquisición).
- *Búsqueda*: identificar los candidatos más atractivos, buscar y elaborar los datos necesarios para el análisis posterior o para preparar una oferta.
- *Análisis y propuesta*: estudiar las informaciones de las distintas alternativas para evaluar su ajuste empresarial, financiero y organizativo, ajuste que permitirá valorar y presentar una oferta.
- *Negociación y acuerdo*: alcanzar un acuerdo con un candidato sobre un precio, plazo y condiciones.
- *Transición*: una vez cerrado el acuerdo, hay que vendérselo a otras. Estabilización de la situación para garantizar los resultados y creación de un clima receptivo al cambio.
- *Integración*: puesta en marcha de los planes de acción desarrolladas en la fase de transición para ayudar al ajuste organizativo.

La conclusión más importante para la alta dirección de una empresa a la vista del proceso anterior, es que nada de lo que pase en cualquier etapa determinada o en cualquiera de los pasos constituye una buena forma de pronosticar lo que pueda ocurrir más tarde. Esto se basa en:

- A medida que las dos organizaciones tienen más historia detrás de sí, habrán generado culturas, identidades y lealtades que tenderán a persistir pese a los intentos formales de mezclar o crear una cultura o identidad común. Los aspectos más importantes de la cultura y la identidad de una organización derivan de la naturaleza de su tecnología central y la personalidad de sus fundadores. Cuanto más nueva y compleja sea la tecnología mayor será la dificultad de "fusionar" empresas, porque un gran número de los procesos básicos del negocio están vinculados a la propia tecnología. Cuanto más acentuada sea la personalidad de sus fundadores mayores problemas de integración aparecen.
- Las diferencias en el diseño estructural de las empresas que se unen en cuanto a niveles jerárquicos existentes, hábitos de información entre niveles, tamaño de los equipos administrativos y procedimientos burocráticos establecidos pueden ser fuentes de problemas importantes.
- Aunque los objetivos económicos y financieros de la integración están claramente explicitados y aceptados, hay que tener en cuenta otra serie de factores: necesidades de poder personales, suposiciones éticas sobre la razón de ser de una empresa, estilos de dirección y liderazgo, sistemas de comunicación, etc.
- Existe el peligro de éxodo masivo de aquellas personas que abandonan la organización por no sentirse vinculados moralmente o fracasadas en sus expectativas ante el proceso de integración.
- Se hace necesario un proceso de ajuste organizativo que trate de analizar el grado de compatibilidad existente. Hay que tener en cuenta las siguientes variables:
 - Elementos estructurales: diseño de puestos, grado de formalización, tamaño de las unidades.
 - Procesos y sistemas operativos: grado de normalización, control del rendimiento.
 - Recursos humanos: selección, formación, adiestramiento, motivación y satisfacción, políticas de remuneración, etc.
 - Cultura organizativa: valores y creencias, hábitos y costumbres, etc.

El análisis conjunto de todos estos factores contribuye a poner de manifiesto la posibilidad de conflicto en el proceso de integración.

16.3.3. Problemas económicos.

Se recogen todos los problemas relacionados con la evaluación económica de las empresas objetivo o empresas con las que se podría producir la fusión, la decisión final sobre la alternativa elegida y la posterior integración de los recursos técnicos y económicos de ambas empresas.

La evaluación de los candidatos se hace según criterios que suelen hacer referencia a la búsqueda de efectos sinérgicos, la rentabilidad de la inversión y la mejora de la cartera de negocios. Los problemas económicos que pueden surgir son:

- Compatibilidad de las instalaciones productivas.
- Complementariedad de las tecnologías.
- Obsolescencia de equipos de la empresa adquirida.
- Dimensión de las distintas áreas de actividad de la entidad resultante.
- Posibilidad de integrar los respectivos canales de distribución.
- Reciclaje del personal a las nuevas tareas.
- Adaptación de los procedimientos administrativos.

Estos y otros problemas similares vienen a definir lo que se conoce como el "*encaje estratégico*" o grado de compatibilidad entre los procesos fundamentales de la empresa adquirente y la empresa objetivo.

16.4. Fórmulas financieras en las operaciones de concentración.

La disponibilidad de capital es una de las principales condiciones que determinan el proceso de la concentración empresarial. El capital puede estar generado internamente o puede proceder de fuentes externas (bancos de inversión o mercados de valores).

La compra mediante apalancamiento financiero o LBO (Leveraged Buy-Outs) consiste en financiar una parte importante del precio de adquisición de una empresa mediante el empleo de deuda que soporta la empresa objetivo. El LBO consiste en comprar una empresa con su futura liquidez y con la ayuda de los ahorros fiscales resultantes del aumento de los gastos financieros.

El LBO también puede depender de la venta de parte de los activos de la empresa adquirida para hacer factible el trato. Ello ocurre cuando el flujo de liquidez de los negocios de la empresa adquirida es insuficiente para hacer frente al endeudamiento que implica la operación.

La institución compradora que lanza el LBO suele estar formada por uno o más inversores que pueden ser los propios directivos (MBO [Management Buy-Out]) o por los propios empleados (LEBO [Leveraged Employee Buy-Out]).

El motivo por el que estos grupos llevan a cabo un LBO no es para ganar dinero rápidamente, sino para poner a la empresa en una dirección adecuada. El LBO impulsa a la empresa hacia un aumento de su valor, al reducir los conflictos de intereses entre dirección y accionistas.

Otra modalidad financiera en los procesos de adquisición de empresas es la oferta pública de acciones (OPA). Una OPA se produce cuando una empresa realiza una oferta de compra, de todo o parte del capital social, a los accionistas de otra empresa bajo determinadas condiciones (precio, tiempo, porcentaje, etc.). Para que esta alternativa tenga éxito, el grupo oferente suele ofrecer un sobreprecio a los accionistas actuales. El pago de las acciones se puede hacer en dinero o en acciones u obligaciones de la empresa adquirente, lo cual disminuye la necesidad de recursos financieros para llevar a cabo la operación. Existen OPAS amistosas, cuando la oferta es aceptada por la empresa adquirida y hostiles, cuando no se cuenta con la aprobación del proceso por parte de la adquirida.

TEMA 17 LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN

17.1. La cooperación entre empresas.

Para implantar la diversificación hay metodos de desarrollo. La cooperación es un instrumento intermedio entre el crecimiento interno y externo, y entre el mercado y la organización.

La cooperación se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

La condición para que la cooperación sea eficiente es que los costes de las empresas que cooperan operando por separado sean inferiores a los de una empresa integrada. Esto ocurre cuando los costes externos más los costes de las transacciones son inferiores a los costes internos. Esto justifica que la cooperación se considere una vía intermedia entre el mercado y la organización para la asignación de recursos.

Si los costes internos de la empresa son mayores q los externos, es preferible el crecimiento externo. En caso contrario, el interno y si ambos costes pesan lo mismo entonces es mejor la cooperación.

Los rasgos básicos q caracterizan a un acuerdo de cooperación son:

- No existe una relacion de subordinación entre las empresas q cooperan
- Coordinación de acciones futuras
- Perdida de cierta autonomia organizativa
- Difuminacion de los limites de la organización
- Independencia
- Consecución de un objetivo

17.1.1. Justificación de la cooperación empresarial.

Para justificar la cooperación empresarial vamos a considerar 3 enfoques: economico estratégico y organizativo. Aunq esta distinción no siempre esta clara y los argumentos pueden solaparse y mezclarse.

*Enfoque economico: la cooperación se justifica como una forma eficiente de organizar la actividad economica distinta del mercado y de la organización interna

Los motivos para establecer una estrategia de cooperación son:

- Logro de economías de escala en actividades o industrias.
- Conseguir economías de alcance, mediante la explotación conjunta de un activo fijo.
- Aprovechamiento de las asimetrías entre empresas a partir de la complementariedad de los recursos, de las habilidades o de las experiencias.
- Compartir los riesgos de determinadas actividades (elevadas inversiones iniciales).
- La tecnología con cambios rápidos y frecuentes, las inversiones tecnológicas y la existencia de tecnologías complementarias.
- Acceso a mercados, fundamentalmente a nivel internacional.
- Para conseguir recursos financieros no disponibles en el mercado.
- La cooperación con competidores directos puede reducir la competencia y facilitar la supervivencia de las empresas.
- Si es con clientes o proveedores se pretende asegurar la salida de productos o el suministro de materias primas.

17.2. Ventajas e inconvenientes de la cooperación.

La **ventaja** más significativa es la combinación de la eficiencia operativa con la flexibilidad propia de un mero acuerdo entre partes. Las ventajas más destacables de la cooperación son:

- Con respecto de las *transacciones interiores* que aparecerían en caso de integración vertical:
 - Elimina la complejidad organizativa.
 - Cada socio se concreta en la gestión de las actividades clave que cada cual domina por lo que los costes disminuyen.
 - Descienden las barreras de salida (flexibilidad de los convenios).
- Con respecto de las *transacciones de mercado*, que aparecerían en casos de relaciones horizontales y/o conglomerados:
 - Mayor estabilidad para realizar compartidamente actividades de todo tipo.
 - Distribuir el riesgo en situaciones problemáticas.
 - Reduce los coste de transacción al eliminar las dificultades de información y conflicto entre las que realizan las transacciones.
- Respecto al crecimiento externo a través de los procesos de fusión y adquisición de empresas:
 - Al mantener independientes los equipos de gestión, se reducen los problemas de la integración cultural y organizativa (crecimiento externo).
 - Es más fácil hacer frente a los problemas legales de defensa de la competencia de las Administraciones Públicas.
 - Supone un compromiso menos irreversible.

Los **inconvenientes** más destacables de la cooperación son:

- Puede disipar las ventajas estratégicas de una empresa mediante el aprendizaje de su tecnología por terceras partes al compartir tecnología y conocimientos con los socios.
- Pérdida de autonomía en la toma de decisiones al quedar limitada por las condiciones del acuerdo.
- Requiere coordinación continua entre los socios, lo que implica costes de tiempo y dinero e incremento de la complejidad organizativa.
- Se dificulta el planteamiento de una estrategia común al existir intereses divergentes entre los socios.
- Facilita la entrada en los mercados locales de competiciones extranjeras que se asocian con empresas nacionales.

Para que la cooperación sea eficiente es preciso que esté basada en la reciprocidad mutua entre los socios, de forma que todas consigan los beneficios que esperaban. No es sencillo obtener esta equidad, pero una solución es conseguir un buen liderazgo institucional durante la fase de definición del acuerdo.

17.2. Tipos de acuerdos.

Hay varias tipologías de alianzas según los criterios de clasificación q se usen:

1) Actividades implicadas: distinguimos entre alianzas centradas o enfocadas

Existen distintas tipologías de estrategias de alianzas según los criterios de clasificación que se utilicen. Para diferenciar las estrategias de diversificación se propone la siguiente clasificación:

- *Vertical*, relativas a empresas que mantienen una relación de proveedor o cliente.
- *Horizontal competitiva*, llevada a cabo por empresas que son competidoras directas entre sí.
- *Horizontal complementaria*, establecidas por empresas que realizan actividades complementarias las unas de las otras.

17.2.1. Acuerdos contractuales

Los acuerdos contractuales se llevan a cabo mediante distintas modalidades de contratos entre empresas q no implican intercambio de acciones ni inversión en el capital de ninguna empresa existente o nueva.

A) Contratos de larga duración sobre actividades concretas.

Representan la forma mas simple de cooperación. Dos empresas desarrollan, mediante un contrato a largo plazo, actividades específicas de forma conjunta. Estos contratos dan lugar a una relación continuada entre las partes firmantes del contrato que pueden abarcar un amplio abanico de actividades. En estos contratos predominan las relaciones de complementariedad entre las empresas que tienen un peso similar en el acuerdo.

B) Franquicia.

En el contrato de franquicia una empresa (la franquiciadora) cede a otra (la franquiciada) el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica. Los elementos que comprenden el contrato de franquicia son:

- El franquiciado es el propietario del negocio y quien realiza las inversiones necesarias para su puesta en marcha.
- Un nombre común y una presentación o diseño comunes en los establecimientos del franquiciado.
- El franquiciado deberá pagar un derecho de entrada en el negocio y unas cantidades periódicas según el volumen de ventas.
- El franquiciador debe aportar el know-how y la asistencia técnica y comercial correspondiente.
- El franquiciado tiene en exclusiva el régimen de franquicia respecto a una zona geográfica determinada.

La ventaja para el franquiciador es que dispone rápidamente de una red de distribución de los productos propios, sin asumir el riesgo de la inversión para su establecimiento. La ventaja para el franquiciado es que consigue la disponibilidad de la marca comercial (de reconocido prestigio) para su utilización exclusiva en una determinada zona geográfica.

17.3.3. Licencias.

Es un contrato por el que una empresa (la licenciante) otorga a otra (la licenciataria) el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación (patentes, marcas comerciales, diseños, etc.).

La licencia puede incluir acuerdos como el suministro de materiales o asistencia técnica por parte del licenciante, o el compromiso de ambos de comunicarse todos los avances desarrollados sobre la tecnología objeto de la licencia.

Las empresas innovadoras que están desarrollando constantemente nuevos productos y procesos consideran las licencias como un negocio más. No temen que las empresas licenciatorias les superen en el mercado, ya que seguirán generando constantemente nuevas tecnologías.

17.3.4. Subcontratación.

Una empresa (la principal) encarga a otra (la subcontratista) la realización de determinadas actividades productivas, pudiendo llegar a la fabricación completa de sus productos.

Las principales razones para la subcontratación están en consideraciones de coste, consideraciones de capacidad a corto plazo, o bien escasez o carencia de los recursos necesarios. En definitiva, mediante la subcontratación, la empresa principal trasfiere al exterior algunas de sus rigideces, costes o necesidades de recursos, consiguiendo producir a costes inferiores.

De esta forma, se consigue que las dos empresas se centren en sus actividades principales en las que tienen las competencias y habilidades suficientes para desarrollarlas mejor. Las variantes de la subcontratación son:

- *Subcontratación en cascada*: en esta los subcontratistas primarios subcontratan, a su vez, una serie de actividades a otras empresas.
- *Subcontratación avanzada*: el subcontratista participa en el diseño del producto que van a fabricar. También puede que preste apoyo financiero a la empresa principal.

17.3.5. Empresa conjunta o "joint-venture".

Consiste en un acuerdo por el que dos o más empresas independientes (empresas padres) crean una tercera empresa (empresa hija) para desarrollar una actividad. Las empresas "*padres*" aportan las inversiones y el personal necesario y se benefician de los resultados de la empresa "*hija*".

La empresa "*hija*" se configura con personalidad propia y realiza negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada con los objetivos estratégicos de las empresas matrices.

Las "joint-venture" se utilizan para sustituir las actividades de Inversiones y Desarrollo (I+D) internas. Las empresas conjuntas pueden ser:

- *Horizontal*: si se produce entre competidores directos y la empresa "*hija*" actúa en el mismo sector.
- *Vertical*: si se realiza entre dos empresas con las que la "*hija*" se relaciona en términos de proveedores o cliente.

Las empresas conjuntas pueden ser igualitarias (los socios participan a partes iguales) y mayoritarias. También pueden ser nacionales o internacionales. En este último caso, los socios locales aportan ordinariamente administradores nativos, legitimación local, acceso al mercado y conocimiento de las condiciones locales. Las empresas internacionales aportan fundamentalmente tecnología y capacidad de producción. Por último, las empresas conjuntas suelen ser más frecuentes en sectores emergentes y en sectores maduros caracterizados por una fuerte inestabilidad en la demanda.

17.3.6. Capital-riesgo o "venture-capital".

Consiste en que una empresa, llamada de capital riesgo, toma parte de la financiación a largo plazo de otra empresa, llamada embrionaria o start-up, mediante la participación en su capital con carácter minoritario y temporal o la suscripción de deuda a largo plazo. Esta financiación se destina normalmente al desarrollo de proyectos de innovación.

La participación mayoritaria deriva del hecho de que la empresa de capital-riesgo persigue ser un socio activo que presta su ayuda financiera y tecnológica. El capital-riesgo se debe conseguir una forma de cooperación si participa con intención de continuidad.

17.3.7. Consorcios.

Consiste en la alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato mediante el que se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua (el consorcio) integrada por todas ellas.

El objetivo de un consorcio puede ser desde desarrollar un proyecto único e indivisible que, por su envergadura, rebasa las posibilidades individuales de las empresas, hasta la creación de una central de compras o de distribución mediante la cual salgan favorecidos todos los participantes por mejores condiciones en el suministro.

Con ello se consigue compartir el coste de la inversión, los riesgos y los beneficios a largo plazo que se obtengan, sin necesidad, en muchos casos, de crear una empresa con personalidad jurídica diferente. El consorcio suele disolverse cuando finaliza la tarea o la necesidad que ha dado lugar a su creación.

17.3.8. "Spin-off".

Es una fórmula que consiste en fomentar y apoyar, desde una gran empresa, a trabajadores cualificados propios para que abandonen y creen su propia empresa. Engloba aquellos proyectos que tienen por finalidad la independencia de alguno de los departamentos o divisiones de la empresa.

En consecuencia del proceso desintegrador de las grandes empresas que pueden externalizar ciertas actividades para centrarse en aspectos clave de su proceso productivo y reducir costes indirectos. Las actividades desgajadas son subcontratadas a las empresas creadas por los trabajadores.

17.3.9. Redes.

Son un tipo de cooperación caracterizado por la pluralidad de acuerdos entre los más diversos participantes (empresas, individuos, entidades financieras, etc.). Los acuerdos de cooperación son los eslabones que unen las redes. Sus elementos clave son la multiplicidad y la complejidad de relaciones.

Las redes permiten alcanzar la eficiencia a los participantes, pues cada organización se especializa en las actividades en las que tiene una competencia distinta. Cada socio puede tener acceso a las competencias de los demás y combinarlas según sus intereses.

17.3. La dirección de los acuerdos de cooperación.

Para analizar este proceso hay 3 bloques de problemas, ya que como cualquier otra actividad empresarial, la cooperación requiere un conjunto de condiciones y una atención específica para que funcione.

17.3.1 El proceso de formación del acuerdo

Se refiere a todas las actividades previas a la alianza. Podemos identificar 3 partes relevantes dentro de este proceso:

a) La elección de la cooperación como forma más adecuada de desarrollo estratégico: hay que tener en cuenta las ventajas e inconvenientes antes de elegir la cooperación. Hay 2 factores influyentes que ayudaran a decidirse:

- Posición previa de la alta dirección (valores, creencias, actitudes favorables o no...)
- Experiencia de éxito o fracaso de alianzas

b) La elección de los socios: las empresas buscan el potencial de los socios, los analizan (DAFO) y fijan los criterios para la elección del socio adecuado. Hay 2 elementos fundamentales como criterios para elegir un socio adecuado:

- Ajuste estratégico: los objetivos del acuerdo son compartidos por los distintos socios de modo q todos ellos esperan obtener resultados positivos del mismo. Las necesidades de los socios para recurrir al acuerdo deben ser complementarias, ed, q sus aportaciones respectivas estén más o menos equilibradas.
- Ajuste cultural: es la compatibilidad entre valores, creencias y formas de actuar de los socios de modo q sea posible la colaboración en el futuro.

c)Diseño de las características y condiciones del acuerdo: supone un proceso donde se busca q todos ganen. Se debe negociar:

- El contenido del acuerdo: objetivos, aportaciones q hace cada socio, reparto de beneficios...
- Aspectos formales y legales: mecanismo de protección de cada socio, problemas sobre normativa de la competencia, acciones legales por si algún socio incumple el acuerdo...
- Organización: reparto de actividades entre los socios, como se asignan responsabilidades, mecanismos de coordinación entre los socios...
- Planificación: plazo de duración del acuerdo, programación temporal de las actividades, planes operativos para los socios...

17.3.2 La gestión del acuerdo

Una vez q el acuerdo ha sido suscrito por los socios, empiezan a desarrollarse las actividades propias del mismo. La gestión tiene 2 aspectos fundamentales:

a) Actitudes de los socios:

*Clima de confianza entre los socios, esto es un factor clave de éxito de la alianza

*Compromiso de cada socio, implicación real de cada uno de ellos en las actividades asignadas y en el éxito del acuerdo

*Flexibilidad para adaptarse a las características de los demás socios

b) Mecanismos específicos: depende de cada tipo de acuerdo u esta muy relacionado con las fases de planificación y organización

*Objetivos y metas claramente definidos

*Asignación de recursos y apoyo de la alta dirección

*Política de personal adecuada respecto del acuerdo, viéndola como una oportunidad

*Definición de una estructura organizativa propia y adecuada

*Mecanismos para resolver conflictos y terminar la alianza

*Sistemas de vigilancia y control

17.3.3 Éxito del acuerdo

En principio un acuerdo tiene éxito cuando se consiguen los objetivos estratégicos para los q fue planteada, pero pueden existir incompatibilidades entre los objetivos del acuerdo y de los socios. Por ello suelen considerarse 2 perspectivas para medirlo:

a) Visión global, desde el punto de vista del acuerdo: hay 2 criterios

- Logro de los objetivos inicialmente planteados. El problema es medir el éxito de los objetivos
- Estabilidad del acuerdo. Hay 3 formas de terminar el acuerdo
- los socios siguen colaborando de forma indefinida (ha sido un éxito)
- los socios terminan el acuerdo en el plazo previsto y no siguen colaborando (puede haber sido un éxito o no)
- el acuerdo se rompe antes de su finalización (ha sido un fracaso)

b) Visión parcial, desde el punto de vista de cada socio: se mide por la satisfacción de cada socio en su participación en el acuerdo. Podemos considerar q esa satisfacción depende de 3 factores q se pueden usar para medir el éxito de un acuerdo

- Cada socio logra sus objetivos propios, además de los globales
- Los objetivos q obtiene del acuerdo son mayores a los costes de participación en ese acuerdo
- Los socios tienen q ver q el reparto de beneficios y de los costes sea justo y equilibrado.

TEMA 18 LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

18.1. La estrategia de internacionalización de la empresa.

La decisión de internacionalización se puede considerar tanto a nivel de estrategia corporativa (implica rediseño de su campo de actividad desde el pto de vta geografico, ya q se incorporan nuevas areas) como a nivel de negocio (extensiones de negocio).

Es interesante saber las razones de pq las empresas quieren actuar en otros países a pesar del incremento del riesgo q supone enfrentarse a nuevos entornos competitivos.

A) Razones internas para la internacionalización

Las razones internas tienen relación con la capacidad de la empresa para tomar las decisiones oportunas q mejoren su competitividad:

- *Reducir los costes empresariales:* Se llevan parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos (deslocalización).
- *Tamaño mínimo eficiente para producir:* En algunas ocasiones este tamaño difícilmente se consigue atendiendo sólo al mercado nacional.
- *Búsqueda d recursos:* la localización de actividades en el exterior viene determinada por la existencia en el país de origen de determinados factores útiles para la empresa (recursos naturales, infraestructuras específicas...)
- *Disminución del riesgo global:* distribuir las actividades por areas geograficas distintas puede ser un modo de disminuir del riesgo global de la empresa aunque esto parece estar mas cercano a los objetivos de los directivos q a los de los accionistas.
- *Costes de transacción:* se pueden reducir costes de transacción cuando la frecuencia e incertidumbre de los intercambios internacionales es alta, ed, instalándose en aquellos países con los q habitualmente se establecen transacciones.
- *Explotación de recursos y capacidades:* se basa en la explotación de recursos y capacidades propios a traves de los distintos países de esta manera se facilita el proceso de internacionalización.

B) Razones externas para la internacionalización

Hay otra serie de razones independientes de la voluntad de la empresa, q tb justifican la salida a los mercados

exteriores:

- *Ciclo de vida de la industria:* cuando el mercado actual de la empresa empieza a estancarse (fase de madurez) no se encuentran posibilidades de crecimiento en el mismo, esto se puede resolver buscando nvos mercados geograficos en otros países q aun esten en la etapa inicial
- *Demanda externa:* puede darse una cierta debilidad del mercado interno o una gran demanda potencial externa q aconsejen salir al exterior
- *Pautas del consumidor:* hay ocasiones en las q es aconsejable situarse cerca de los consumidores en el país de destino pq siguen pautas de comportamto distinto a las del país de origen y así podemos atender mejor sus necesidades específicas
- *Restricciones legales:* países proteccionistas pueden imponer ciertas restricciones legales para operar en sus mercados q hacen muy conveniente su presencia en los mismos (ej: aranceles para importaciones)
- *Globalización de la industria:* aquí la empresa ya no se plantea si internacionalizarse o no sino como responder mejor a ese proceso de globalización q le viene dado por el entorno. Según la empresa responda a esta cuestion depende q sepa aprovechar las oportunidades de un mercado global o q no pueda evitar las amenazas q toda economia abierta supone.

18.2. La competencia global: factores de globalización.

Hay que plantearse cuales son los factores relevantes que afectan a la estrategia competitiva en el ámbito internacional. La unidad adecuada para el análisis de la estrategia internacional es la industria.

18.2.1. La globalización de los mercados según Porter.

Según Porter, la competencia internacional varía ampliamente de industria a industria según sean industrias globales o industrias multipaís.

Una industria es global cuando la posición competitiva de una empresa en un país está afectada por la posición competitiva en otros países y viceversa. Está constituida por una serie de industrias interiores relacionadas en las que los competidores se enfrentan unos a otros sobre bases internacionales.

Una industria es multipaís cuando la competencia en un país es diferente de la competencia en otros países. Es una industria internacional compuesta por un conjunto de industrias nacionales en las que las empresas pueden competir de forma autónoma en un país en relación a otros, porque las ventajas competitivas son específicas país a país.

La estrategia para una industria multipaís se puede plantear como una cartera de estrategias, cada una de las cuales se desarrolla en un país, de acuerdo con sus condiciones competitivas.

En la estrategia para una industria global, la empresa trata de lograr una ventaja competitiva en dicha industria global, considerando las distintas industrias nacionales como un todo. En una industria global, la empresa debe integrar sus operaciones sobre una base mundial.

Uno de los factores que explican porque unas industrias son globales y otras multipaís está en la estructura de la cadena de valor de las empresas de ese sector. Las actividades de la cadena de valor las podemos dividir en:

- Actividades hacia delante u orientadas al comprador (logística externa, comercialización y ventas, etc.). Tienden a localizarse próximas al comprador.
- Actividades hacia atrás u orientadas hacia proveedores y producción (logística interna, producción y apoyo).

En industrias en las que las actividades hacia delante son vitales para la creación de una ventaja competitiva el modelo de competencia internacional es multipaís. En industrias en las que las actividades hacia atrás y de apoyo son cruciales para la creación de ventaja competitiva estamos en competencia global.

18.2.2. La globalización de los mercados según Solberg.

Son básicamente dos los factores que inciden en la globalización de la competencia en un determinado sector industrial.

A) La estructura de la oferta.

El análisis de la globalidad de un sector a partir de la estructura de la oferta se consigue considerando, a su vez, dos factores:

- *La estructura competitiva*: el factor de la competencia lo medimos a través del número de competidores en la industria y su tamaño relativo.
- *El grado de especialización nacional de la industria*: puede haber oferentes en prácticamente todos los países y el volumen de comercio internacional es bastante limitado; o puede ser una estructura más especializada y los participantes están concentradas en un número limitado de países.

Si combinamos estos dos factores se pueden distinguir las siguientes industrias:

- *Industria nacional*: la estructura básica está dominada por las empresas nacionales con una estructura competitiva fragmentada.
- *Industria regional*: la estructura oligopolística conduce a los oferentes a exportar a los mercados vecinos y/o empresas multinacionales han hecho alguna incursión en los mercados individuales nacionales.
- *Industria global*: existe un grupo de pequeñas compañías orientadas hacia segmentos concretos del mercado que se especializan en áreas de aplicaciones particulares y que trabajan a nivel mundial.

B) La accesibilidad al mercado.

La accesibilidad a los mercados internacionales viene determinada por dos factores:

- *Las barreras de entrada*: se pueden distinguir tres niveles de barreras al comercio internacional:
 - La entrada en el mercado extranjero es más o menos prohibitiva por la existencia de altos aranceles.
 - La entrada de productos extranjeros es difícil pero totalmente posible por acuerdos (fabricación interna).
 - La entrada exterior está abierta.
- *La similitud del mercado*: los efectos de las diferentes pautas de demanda fuerzan a las multinacionales a poner programas de adaptación de los productos. Podemos diferenciar en función de las diferencias significativas en las preferencias y comportamientos de los consumidores en los distintos grados de similitud en mercados homogéneos, moderadamente diferentes y heterogéneos.

Si combinamos estos dos factores podemos distinguir:

- *Mercados fáciles*: no hay barreras y son homogéneos.
- *Mercados moderadamente difíciles*: hay alguna barrera y son moderadamente heterogéneos.
- *Mercados difíciles*: hay barreras y son heterogéneos.

Combinando los distintos niveles de la estructura de la oferta y la accesibilidad a los mercados tenemos tres tipos de mercados internacionales:

- *Mercados locales*: no hay amenaza inminente de entrada de nuevos competidores y la demanda y el entorno socioeconómico constituyen una barrera al comercio.
- *Mercados potencialmente globales*: la presencia de algunos obstáculos impide todavía el desarrollo de mercados totalmente globalizados. Si alguno de los factores cambia en la dirección correcta está categoría terminaría siguiendo global.
- *Mercados globales*: el acceso al mercado es fácil y la estructura de la oferta es tradicionalmente global.

18.3. Alternativas estratégicas en una industria global.

Se van a analizar las alternativas estrategias que la empresa tiene para abordar con éxito un proceso de internacionalización.

18.3.1. Las alternativas estratégicas según Porter.

Las dimensiones clave que determinan como una empresa compite a nivel internacional son:

- *La concentración o configuración*: Se refiere a la localización de cada una de las actividades de la cadena de valor. Será configuración concentrada si se localizan en un único país; y será dispersa si cada país tiene una cadena de valor.
- *La coordinación*: Se refiere a como se coordinan actividades relacionadas o similares llevadas a cabo en diferentes lugares. Será coordinación baja cuando hay completa autonomía en cada fábrica; y será alta cuando hay una fuerte coordinación entre las fábricas.

En función de los distintos niveles analizados para estas dos dimensiones, tendremos los distintos tipos de estrategias internacionales:

*Estrategia global pura

*Estrategia global con adaptaciones a diferentes países

*Estrategia transaccional

*Estrategia multipaís

- *Tipos de estrategia internacional.*

Alta COORDINACIÓN Baja	CONFIGURACIÓN		
	<i>Geográficamente disperso</i>		
	<i>Geográficamente concentrado</i>		
		Estrategia Transnacional	Estrategia Global pura
		Estrategias	Estrategia global con adaptaciones a diferentes países

Estrategia global pura.

Consiste en concentrar tantas actividades como sea posible en un país, servir al mundo desde esta base y coordinar fuertemente por medio de la estandarización de las tareas que hayan de ser realizadas en la proximidad de los consumidores. El objetivo fundamental que persigue es reducir los costes de producción de tal forma que se ofrecen productos a menores precios que los de las compañías domésticas. El producto estandarizado es fabricado en localizaciones con menores costes y ofrecido a un mercado global, siendo la adaptación a las necesidades de los clientes mínima. La desventaja es la falta de habilidad para responder a las necesidades de diferentes consumidores en diferentes países y la limitación para aprender de los consumidores extranjeros sobre la diferenciación de sus productos.

Estrategia global con adaptaciones a países.

La configuración se realiza mediante una actividad en un solo país (menos comercialización y postventa) q están descentralizados. El objeto es conseguir una diferenciación basada en cte aunq tratando de adaptarse al clte. La ventaja es que hay ctes bajos. El inconveniente es q no puede competir por diferenciación del pto ya que se ofrece un pto estandarizado q sólo se adapta levemte a las características específicas del país.

Estrategia multipaís.

Implica centrarse en las características de cada país en el q se opera, ya q suele existir un cierto número de empresas nacionales funcionando en cada país. Una organización persigue este tipo de estrategias adaptando sus pto a las necesidades de cada país en el q compite para competir con diferenciación. La organización transfiere a los distintos países las competencias, descentralizando el control, de tal forma q las divisiones operan de forma autónoma y desarrollan sus propias actividades de creación de valor. Las divisiones pueden obtener ventajas por diferenciación sobre los rivales locales combinando competencias locales con las competencias recibidas de la organización. Debido a la autonomía de las divisiones y los diferentes mcdos el aprendizaje global es pqñ, lo q incide en la creación de valor a l/p.

Estrategia transnacional.

Supone una alta inversión en el exterior con una fuerte coordinación entre filiales. Pretende ganar las ventajas de la diferenciación explotando su núcleo de competencias a través de los mcdos mundiales y las ventajas de menores ctes explotando las economías de escala globales.

Para obtener la ventaja en ctes la organización asigna las actividades de creación de valor en aquellos países donde los ctes son menores. Para obtener la ventaja de diferenciación, la compañía localiza actividades de creación de valor en la mayoría de los países donde opera para adaptar los pto a las necesidades de los consumidores. El flujo de habilidades y de pto potencia el aprendizaje global. Genera los mayores ctes de todas las estrategias dada la necesidad de coordinar los recursos y habilidades para adaptar los pto y al mismo tiempo obtener ventajas del aprendizaje global.

18.3.2. Las alternativas estratégicas según Solberg.

De acuerdo con Solberg, las alternativas estratégicas que una empresa tiene para la internacionalización dependen de:

- *La globalización de los mercados:* mercado local, potencial-global o global.
- *El potencial de internacionalización:* determina su capacidad para dar respuesta a las fuerzas de globalización de los mercados.

El potencial de internacionalización puede venir condicionado por la influencia de dos factores:

- *La cultura corporativa internacional*: radica en la capacidad del equipo directivo para desarrollar respuestas correctas al desafío de un mundo globalizado. Se podría decir que cuanto más internacionalmente orientada esté una empresa, mejor preparada estará para desarrollar estrategias viables.
- *La cuota de mercado relativa*: mide la fuerza relativa de la empresa en sus principales mercados y su capacidad de aguantar ataques de la competencia y de financiar un desarrollo más global.

Combinando estas dos variables obtendremos un potencial alto, moderado o bajo para la internacionalización. A partir de este posicionamiento, se pueden obtener tres posibles comportamientos de las empresas:

- *Empresa globalmente inmadura* (potencial bajo): tiene una actividad exportadora nula o muy limitada pero sin una posición dominante en los mercados actuales. Es muy vulnerable debido a que tiene una experiencia limitada y una posición de cuota de mercado desfavorable.
- *Empresa globalmente adolescente* (potencial moderado): ha adquirido alguna experiencia internacional y/o cierta posición en los mercados importantes.
- *Empresa global internacionalmente madura* (potencial alto): tiene una posición dominante en los principales mercados y también es totalmente dependiente de las ventajas internacionales (experiencia).

Relacionando la globalización del mercado en que se opera y el potencial de internacionalización de la empresa, obtenemos nueve alternativas estratégicas.

- *Quedarse en casa*: no existen, o son pequeñas, las amenazas provenientes de competidores internacionales y los mercados no son de fácil acceso. La empresa tiene un potencial escaso de operaciones internacionales. Sólo si se tiene una fuerte inclinación por el negocio internacional y se es financieramente fuerte, se puede debatir la conveniencia de entrar en el mercado exterior.
- *Desarrollo de nichos internacionales*: la empresa está en un mercado potencialmente global (existe amenaza por parte de competidores extranjeros) y se combina con un potencial de internacionalización bajo. La empresa deberá adquirir experiencia internacional pero al tener poca cuota deberá intentar introducirse en nichos para adquirir experiencia de tal forma que estaría preparada para el caso en el que el mercado evolucionará hacia un mercado más global.
- *Preparación para una adquisición*: la empresa se encuentra en un mercado global y es un "enano" local entre los gigantes internacionales (potencial internacional bajo). La empresa tiene pocas posibilidades de sobrevivir como una unidad independiente (su propio nicho) o atraer socios potenciales para una futura oferta de compra.
- *Consolidar los mercados de exportación*: la empresa vive en mercados locales, donde la competencia transnacional es limitada y los mercados están protegidos mediante barreras comerciales. Si la empresa tiene una base financiera fuerte, debe considerar una mayor penetración en sus principales mercados y evaluar las oportunidades de entrar en nuevos mercados. Si la empresa tiene una posición financiera débil la dirección debería revisar su cartera de productos y concentrarse en negocios que generen rendimientos por encima de la media y el resto habrá que eliminarlas o seguir la estrategia de cosecha.
- *Expansión en los mercados internacionales*: el centro de la matriz denota una situación llena de potencial tanto por tanto de la compañía como del mercado. El reto para esta empresa, que tiene experiencia internacional y una actitud proactiva de la dirección, es colocarse en los mercados mundiales clave o conseguir una cuota de mercado confortable en una región.
- *Búsqueda de alianzas o nichos globales*: la empresa todavía es adolescente pero se encuentra en un mercado global. La respuesta lógica es concentrarse en aquellas unidades de negocio que representen nichos, aunque sean menos globales, desprendiéndose de aquellas otras con posibilidades más limitadas. También se pueden buscar alianzas entre compañías mediante "joint-ventures", subcontratación, etc.
- *Entrar en nuevos mercados*: la empresa ha conseguido una posición de liderazgo en sus mercados más

importantes y/o dependen completamente de las ventas internacionales. La empresa puede expandirse en los mercados internacionales o entrar en nuevas áreas de negocio según como sean de cerradas.

- *Prepararse para la globalización:* para la compañía internacionalmente madura en un mercado potencialmente global, las estrategias que pueden recomendarse son las dirigidas hacia la globalización. La empresa tiene que prepararse para cambios eventuales en el entorno internacional que desplacen a la industria hacia una estructura más global. Una empresa financieramente fuerte puede adoptar una situación agresiva frente a cambios en la industria (adquisiciones). Si la empresa es débil tratará de aliarse con otras empresas.
- *Reforzar la posición global:* la empresa ya está en un mercado global y juega un papel decisivo en dicho mercado. Aunque parezca ser el final de un largo viaje hacia la "aldea global", el dinamismo del comercio internacional obliga a estar alerta a realizar políticas preventivas y más proactivas. Los cambios en la estructura de la demanda, en las preferencias de los consumidores, en las posiciones de coste de los participantes, la volatilidad de los mercados, las nuevas tecnologías, los acontecimientos políticos, etc., contribuirán a que el mercado esté en continuo movimiento. Las empresas deben identificar los elementos clave del cambio y desarrollar una organización que sea capaz de reaccionar rápidamente ante esos cambios.

- *Alternativas estratégicas en una industria global.*

Preparación de la empresa para internacionalización	Grado de globalidad de la industria			
			Local	Potencialmente global
	Alta	Entrar en nuevos mercados	Prepararse para la globalización	Fortalecer la posición global
	Moderada	Consolidar los mercados de exportación	Expandirse en el mercado internacional	Buscar alianzas y nichos globales
	Baja	Quedarse en casa	Desarrollar nichos internacionales	Prepararse para ser comprada

TEMA 19 LA EMPRESA MULTINACIONAL

19.1. Características de la empresa multinacional.

Aunque empresas que han operado a escala internacional puede decirse que han existido desde tiempos muy antiguos, no adquieren relevancia hasta después de la II Guerra Mundial. La masiva aparición posterior de este tipo de empresas y su consolidación como principal agente en el comercio y el desarrollo económico internacional, ponen de manifiesto la irreversibilidad de un fenómeno típico del sistema económico actual como es su interrelación a escala mundial.

Se puede decir que una empresa es multinacional cuando opera en un amplio número de países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales independientes. Existen muchos niveles de multinacionalidad que derivan del número de países donde actúa la empresa y de la importancia que tienen las actividades exteriores respecto a las interiores.

19.1.1. Justificación de la empresa multinacional.

El paradigma ecléctico de Dunning recoge las siguientes causas:

- *Disponibilidad de recursos y capacidades específicos:* Se basa en la posesión de ciertos recursos, conocimientos o activos específicos, de capacidades de dirección y de gestión empresarial que

facilitan el proceso de internacionalización.

- *Economías en costes de transacción:* Se producen cuando la internacionalización de las transacciones exteriores es aconsejable a la vista de la frecuencia e incertidumbre de los intercambios.
- *Búsqueda de nuevos recursos:* La localización de las actividades en el exterior viene determinada por la existencia en el país de destino, de determinados factores interesantes para la empresa como recursos naturales, factor trabajo, situación geográfica, etc.

La empresa interioriza una serie de transacciones coordinando sus actividades en varios países en lugar de utilizar el mercado, debido a la existencia de economías internas derivadas de las capacidades específicas y de ciertas condiciones del entorno, lo que permite considerar a la empresa multinacional como un mecanismo eficiente de asignación de recursos en el ámbito internacional.

19.1.2. Problemas de organización.

Modelos estructurales.

La eficacia en la actuación internacional de la empresa multinacional puede depender en gran medida de la estructura organizativa que la empresa adopte a lo largo de los distintos países. Los modelos que suelen aparecer son:

- *Modelo de división internacional única:* consiste en integrar todas las actividades internacionales de la empresa en una única división que centraliza todas las decisiones que afectan a las actividades exteriores.
- *Modelo multidivisional:* las actividades internacionales se reparten en varias divisiones, siendo los criterios más habituales en base a productos o en base a áreas geográficas. En estos modelos suelen quedar centralizadas como I+D, finanzas o control.
- *Modelo matricial:* las filiales dependen de dos criterios de autoridad, normalmente combinando los productos con las áreas geográficas.

La decisión acerca del modelo más adecuado a adoptar depende de dos variables: la *diversidad de productos vendidos internacionalmente* y la *importancia relativa de las ventas en el exterior* de la empresa.

Cuando la diversidad de productos internacionales vendidos es baja y la importancia de las ventas exteriores es escasa se dirigen las operaciones internacionales a través de un departamento o de una división internacional.

Si aumenta la importancia de las ventas internacionales pero no lo hace la diversidad de productos se suele adoptar una estructura multidivisional por áreas geográficas, dado que su crecimiento ha provocado mayores afinidades por zonas geográficas que por productos. La estructura multidivisional por productos se aplica en el caso contrario, cuando aumenta la diversidad de productos vendidos en el exterior, pero no aumenta la participación relativa de ventas en el exterior.

A medida que sean más necesarias las consultas de especialistas de producción y marketing de la división internacional con los agentes locales instalados en los distintos países, la división internacional tiende a desaparecer y ser sustituida por divisiones por productos o por áreas, que asumen la responsabilidad sobre la producción y el marketing mundial.

Cuando la actividad internacional aumenta en las dos dimensiones, la complejidad se afronta con estructuras globales matriciales. El deseo de combinar las dimensiones por productos y zonas geográficas, basado principalmente en las necesidades de los nuevos procesos de comunicación y de coordinación, hace florecer las estructuras matriciales.

Centralización versus descentralización.

El grado de centralización–descentralización hace referencia a la distribución y asignación de responsabilidades y de autoridad entre las filiales situadas en los distintos países y el centro corporativo radicado en el país de origen, de tal forma que se mantenga un control efectivo sobre el conjunto de las actividades.

El grado de descentralización se analiza en base a las estrategias seguidas y a los modelos organizativos con relación a períodos históricos.

En cuanto a las estrategias seguidas para la descentralización, podemos distinguir:

- *Estrategia multipaís:* la autoridad se descentraliza hacia los directivos de cada división extranjera, encargándose ellos del diseño de la estrategia más apropiada. El centro corporativo utiliza controles de mercado y de rendimiento para evaluar el desempeño de las divisiones extranjeras (tasa de rendimiento, cuota de mercado, etc.), siendo la única relación con la empresa matriz a través de flujos de dividendos o de políticas financieras.
- *Estrategia global pura:* implica una toma de decisiones centralizada utilizando roles y procedimientos estándar de operaciones para dirigir sus operaciones desde lejos, residiendo la autoridad centralizada en la localización global óptima. La estrategia global debe presentar una estructura que coordina la transferencia de recursos entre la dirección general corporativa y las divisiones extranjeras y que a la vez proporciona un control centralizado.
- *Estrategia transnacional:* hace que la decisión sobre centralización–descentralización sea muy compleja, dadas las necesidades especiales de coordinación. Necesita centralizar el control para facilitar el aprendizaje global y necesita descentralizar para que cada división desarrolle sus propias competencias y su propia aproximación a los mercados locales.
- *Estrategia global con adaptaciones a diferentes países:* mantiene una estructura centralizada, descentralizando sólo aquellas que responden a los sistemas de distribución por país.

Según el modelo organizativo con relación al período histórico se van a identificar tres tipos de empresas multinacionales. Cada una de las etapas va a representar una respuesta diferente al problema de la globalización (centralización) y de la diferenciación nacional (descentralización). Distinguimos:

- *Modelo de la multinacional europea (antes de la II Guerra Mundial):* seguían habitualmente estrategias multipaís donde a cada filial se le permitía un alto grado de independencia operativa, desarrollo de productos propios, fabricación y márketing. Las relaciones matriz–filial estaban organizadas principalmente alrededor del nombramiento de directivos de las filiales, de la autorización de mayores gastos de capital y de flujo de dividendos desde la filial a la matriz. Tales estructuras fueron una inevitable respuesta a unas décadas en las que el transporte y las comunicaciones internacionales eran costosas y poco fiables, y los mercados nacionales estaban muy diferenciados. (Ejemplo: Phillips).
- *Modelo de la multinacional norteamericana (después de la II Guerra Mundial):* se da en la década de los cincuenta y sesenta, en la cual el centro corporativo tiene posición dominante en su país y la filial tiene una gran autonomía en la producción del tipo de bien, su fabricación y comercialización. Estados Unidos actúa como la fuente de nuevos productos y procesos tecnológicos, luego la relación entre la matriz y las filiales extranjeras era la transferencia tecnológica. La ventaja competitiva básica de las filiales extranjeras era su capacidad para utilizar los nuevos productos, procesos tecnológicos, márketing y conocimientos de fabricación desarrollados en Estados Unidos. (Ejemplo: IBM, General Motors, Ford).
- *Modelo de la multinacional japonesa (a partir de los años setenta):* la característica clave de la multinacional japonesa es la puesta en práctica de estrategias globales desde bases nacionales centralizadas. Aparecen plantas de dimensiones muy considerables para servir a la demanda mundial. Las empresas japonesas son capaces de explotar economías de escala considerables y ventajas de experiencia. (Ejemplo: Toyota, Honda).

El tipo de organización debe ser adecuado a los factores del sector en el que opera. El éxito de una empresa va a depender del tipo de organización y de los factores de éxito de cada sector o mercado.

Mecanismos de integración.

Hacen referencia al establecimiento de sistemas de coordinación que favorezcan la actuación conjunta de la empresa a lo largo de los distintos países. Estos mecanismos pueden derivar de los siguientes procedimientos:

- La utilización de las nuevas tecnologías de la información que se están convirtiendo en algo esencial para la empresa multinacional.
- La rotación de los directivos por las distintas filiales, que permite una mejor comprensión de los problemas y oportunidades que se presenten en los países extranjeros. Se crea una red de directivos que han desarrollado contactos personales con otros directivos a través del mundo y que permite el aprendizaje y ayuda mutua, lo cual fomenta la integración global. La experiencia internacional es un prerequisite para desarrollar este tipo de contactos. Estas redes trabajan alrededor de la estructura formal pero constituyen un tipo de organización informal.
- El desarrollo de una cultura organizativa internacional puede ayudar a superar las diferencias culturales y lingüísticas que se producen inevitablemente cuando una organización se expande internacionalmente.

19.1.3. Problemas financieros.

La política financiera es muy importante en la empresa multinacional ya que incorpora nuevas fuentes de financiación y nuevas posibilidades de transferencias de fondos intraempresa a su sistema financiero. La problemática financiera y la financiación de las distintas unidades se contemplará de forma global con el objetivo de optimizar el funcionamiento del conjunto total de unidades de la empresa.

Entre una matriz y sus filiales se produce una doble corriente de flujos reales y financieros:

- *Externos*: posibilidad de acudir a los distintos mercados de dinero y de capitales de los distintos países donde se opera. Posibilidad de acudir a los mercados financieros internacionales. Esto introduce mayor flexibilidad financiera en la empresa, pero también problemas por las características específicas de cada mercado (normativas, complejidad, hábitos, etc.) que habrá que dominar para actuar en ellos.
- *Internos*: se abre la posibilidad de trasladar libremente los fondos financieros de una unidad operativa a otra para optimizar el funcionamiento del conjunto. Esta transferencia puede hacerse a través de:
 - Concesión de créditos o préstamos.
 - Repatriar beneficios en forma de intereses.
 - Utilización de los precios de transferencia, alterando beneficiosamente el valor de las transacciones internas que se producen entre las distintas instalaciones. La manipulación de los precios de transferencia puede atender a varias motivaciones:
 - Distintas legislaciones fiscales.
 - Cubrir pérdidas en alguna filial.
 - Existencia de accionistas locales.
 - Especular con tipos de cambio.

19.2. Estrategias de entrada en nuevos mercados exteriores.

Las formas de penetración en los mercados exteriores dependen de la razón por la que la empresa se desarrolla internacionalmente. Las estrategias de entrada dependen de:

- Factores internos.
- Factores externos.
- Riesgo político: Valoración de la estabilidad política y el nivel de intervencionismo estatal.
- Riesgo país: Relacionado con el nivel de solvencia o fortaleza financiera con que cuenta el nuevo país.

19.2.1. Estrategia de exportación.

La producción se mantiene en el país de origen, desde el cual se abastecen los distintos mercados, y el producto puede sufrir alguna modificación si alguno de los mercados exteriores así lo requieren. Es una buena alternativa cuando:

- La empresa es pequeña y no tiene medios para fabricar en el exterior.
- No es recomendable la fabricación en el exterior por el riesgo político, la falta de atractivo del mercado o la incertidumbre de las expectativas.
- No hay presión política o económica para fabricar en el exterior.

19.2.2. Sistemas contractuales.

Licencias.

Es un convenio en el que un licenciado extranjero compra los derechos para fabricar los productos de una compañía en su país, siendo el que aporta la mayor parte del capital para poner en marcha la operación extranjera.

Franquicias.

A través de ésta se venden derechos limitados para utilizar la marca, debiendo cumplir la empresa que la franquicia estrictas normas sobre la forma de llevar el negocio.

19.2.3. Inversión directa en el exterior.

La inversión deirecta supone el compromiso de aportación de capital por parte de la empresa en el exterior.

1) Empresas conjuntas (joint-ventures).

Son aquellas empresas que actuando en un país extranjero no son propiedad absoluta de la empresa matriz.

La empresa conjunta supone un mayor compromiso respecto a la actuación internacional q la exportación o el establecimiento de contratos pero implica un mayor nivel de riesgo y una menor flexibilidad de comportamto.

La **ventaja** es q puede ser una fuente de aprendizaje al beneficiarse de los conocimtos del socio local sobre el mercado, aportando la compañía extranjera el Know-how tecnológico y los productos. Además es una formula q permioe compartir riegos y costes.

Los **inconvenientes** son q la compañía corre el riesgo de perder el control sobre su Know-how y q no proporciona un control estricto sobre las subsidiarias.

2) Subsidiarias propias o filiales

Consiste en crear unidades productivas propias para atender a los mercados locales desde sus propios países. La diferencia con las empresas conjuntas es que ahora tiene el control total sobre las operaciones, evitando la

dirección compartida y la falta de flexibilidad de aquellas.

Es alternativa es conveniente cuando la ventaja competitiva se fundamenta en el control de determinadas habilidades tecnológicas, cuando la empresa necesita una coordinación estratégica global o cuando se intentan aprovechar ventajas en costes.

Sin embargo establecer una subsidiaria propia es la alternativa mas costosa y existen grandes riesgos derivados del desconocimiento del nuevo mercado.

• *Estrategias de entrada en los mercados internacionales.*

Modo de ingreso	Ventajas	Desventajas
Exportación	Posibilidad para realizar economías de localización y economías de la curva de experiencia	Altos costes de transporte Barreras comerciales Problemas con agentes locales de márketing
Licencias	Bajos costes y riesgos	Falta de control sobre la tecnología Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global y para realizar economías de localización y curva de experiencia
Franquicia	Bajos costes y riesgos	Inhabilidad para una coordinación estratégica global
Empresas conjuntas	Acceso al conocimiento del socio local Reparto de costes y riesgos Aceptación política	Falta de control sobre la tecnología Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global y para realizar economías de localización y curva de experiencia
Subsidiarias propias	Protección de la tecnología Posibilidad de compromiso en una coordinación estratégica global y para realizar economías de localización y curva de experiencia	Altos costes y riesgos

TEMA 20 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

20.1. El proceso de evaluación y selección de estrategias.

A partir de la información obtenida en el análisis estratégico, las distintas opciones posibles son filtradas en etapas sucesivas hasta llegar a la elección de la estrategia finalmente elegida. Para que este proceso pueda realizarse adecuadamente hay que tener en cuenta:

- Definición de los criterios para efectuar la valoración de las estrategias.
- Técnicas a utilizar para efectuar la valoración de cada estrategia.
- Formas de llevar a cabo el proceso de evaluación y selección desde el punto de vista de la responsabilidad de dicho proceso.

20.1.1. Categorías de criterios para la evaluación de estrategias.

Hay que establecer los criterios a partir de los cuales las organizaciones pueden juzgar los méritos de cada una de las opciones estratégicas. Los criterios que pueden ser utilizados se engloban en una de las siguientes categorías:

- *Criterios de adecuación:* intenta conocer como las estrategias se adaptan a la situación identificada en el análisis estratégico. Se trata de comprobar como la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno. Comprueba la adecuación de las estrategias con los objetivos de la organización ya definidos. Algunos autores llaman a estos criterios como de racionalidad de las estrategias.
- *Criterios de factibilidad:* intenta analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. Tilles utilizaba el término consistencia para referirse a estos mismos aspectos.
- *Criterios de aceptabilidad:* tratan de medir si las consecuencias de adaptar una determinada estrategia son aceptables o no. La aceptabilidad es algo muy subjetivo, ya que está fuertemente relacionada con las expectativas del personal, por lo que es importante identificar "para quién" debe ser aceptable.

20.1.2. Técnicas para la valoración de las estrategias.

Estas técnicas hacen referencia a los instrumentos prácticos que pueden ayudar a valorar las distintas opciones estratégicas que no hayan sido eliminadas en la primera etapa de definición de la adecuación. Así se puede establecer una cierta jerarquía entre las distintas opciones disponibles para identificar la mejor estrategia. Las principales técnicas son los métodos de puntuación, árboles de decisión y escenarios.

20.1.3. Formas de llevar a cabo el proceso de evaluación.

Es importante reconocer que estas evaluaciones no son suficientes por sí mismas, sino que hay que tener en cuenta como se encuadra todo el proceso de evaluación y selección en la organización de la empresa. Hay cuatro formas en las que habitualmente son seleccionadas las estrategias:

- *Selección a través de los objetivos:* este modelo utiliza los objetivos de la organización cuantificados como un criterio directo por el cual las opciones son evaluadas. Los métodos de evaluación son la parte central del proceso de toma de decisiones y deben proporcionar las estrategias adecuadas en función de los méritos de cada una de ellas.
- *Referencia a una autoridad superior:* una forma común para seleccionar estrategias es traspasar la decisión a una autoridad de más alto nivel. Esta situación aparece cuando los directivos responsables de la evaluación no tienen la autoridad suficiente para tomar la decisión. Situaciones de este tipo aparecen en empresas descentralizadas en las que la decisión final sobre la elección estratégica se transfiere desde las unidades operativas a la oficina central.
- *Implantación parcial:* en ocasiones se dan situaciones en las que el resultado de la evaluación estratégica es muy incierto. Entonces parece conveniente una implantación parcial de la estrategia que inicia un proceso de "prueba y error" a partir del cual la empresa pueda ir mejorando su conocimiento sobre los resultados de la aplicación (gana experiencia y mejora su conocimiento).
- *Consultores externos:* algunas veces hay desacuerdos en torno a una estrategia entre grupos que tienen poder dentro de una organización. En estas circunstancias, no es extraño acudir a una agencia exterior, tal como una consultora, para evaluar la situación de la empresa. Este proceso de evaluación es descrito como objetivo y racional en virtud del alejamiento de la asesoría de la situación. En la práctica, los asesores son conscientes de las razones políticas de su compromiso. Su papel debe ser el de árbitros y la evaluación debe reflejar esas circunstancias.

20.2. Definición de la adecuación de las estrategias.

Los criterios de adecuación intentan conocer cómo las estrategias se adaptan a la situación definida en el análisis estratégico. Se observan los siguientes aspectos respecto de cada una de las opciones estratégicas disponibles:

- Cómo hace frente a las dificultades identificadas en el análisis estratégico.
- Cómo explota las fortalezas y oportunidades exteriores.
- Cómo se adecua a los objetivos de la organización.

La definición de la adecuación de las estrategias puede llevarse a cabo a partir de diversos enfoques o aproximaciones, cada uno de los cuales refleja diferentes perspectivas para abordar dicha tarea.

20.2.1. El enfoque de la lógica estratégica.

Estos análisis están basados en tratar de establecer a priori la relación entre la situación de los productos–mercados de la empresa y la disponibilidad de los recursos con la adecuación de las estrategias concretas. Tratan de establecer un proceso de razonamiento lógico, basado en modelos teóricos, para definir la adecuación de la estrategia. Dentro de este enfoque pueden incluirse los siguientes tipos de análisis:

- *Análisis de la cartera de productos*: Estudia la naturaleza de los mercados y el nivel competitivo de la empresa.
- *Análisis del ciclo de vida*: Analiza la etapa del ciclo de vida del producto o industria.
- *Análisis de la cadena de valor*: Estudia la capacidad de una organización para crear y mantener su ventaja competitiva.

20.2.2. El enfoque de la evidencia empírica.

Este enfoque revisa la evidencia empírica disponible para la relación entre la elección de estrategias y los resultados de las organizaciones. Se trataría de relacionar empíricamente los resultados de empresas concretas con la estrategia que han elegido. Así puede conocerse qué estrategias han funcionado mejor en distintas situaciones.

Para que este enfoque sea posible, es preciso disponer de abundante información sobre empresas, sus resultados y las estrategias que han seguido. Tenemos el trabajo del Instituto de Planificación Estratégica del Reino Unido, cuya base de datos se conoce por PIMS (Profit Impact of Market Strategy).

El objetivo del PIMS es estudiar empíricamente la relación entre las estrategias tomadas por empresas concretas y los resultados obtenidos según el tipo de actividad y los entornos competitivos. La base de datos está compuesta por unas 4.000 actividades o negocios en todo el mundo. Los datos se agrupan en tres variables:

- Rentabilidad: Beneficios antes de impuestos sobre ventas y sobre capital invertido.
- Variables estratégicas: Cuota de mercado, calidad de productos, introducción de nuevos productos.
- Variables sectoriales: Crecimiento de mercado, ciclo de vida, sindicación del sector, ventas, etc.

La información obtenida es procesada mediante un modelo econométrico que explica el resultado de una actividad con base en 37 variables. Se distinguen tres tipos de aplicaciones de PIMS a las decisiones estratégicas:

- *Aplicación de objetivos a conseguir por las unidades de negocio*: el PIMS sirve para valorar y determinar el nivel de resultado que es adecuado para cada tipo de negocio. El PIMS demuestra que la rentabilidad va a

depender de 30 variables sectoriales y estratégicas. El tipo de informe que se emite es el PAM (Profit assessment model) que indica el nivel de rentabilidad normal para unas actividades, y el LIM (Limited information model) que utiliza 18 variables y explica el resultado en el 70%. El LIM es para aquellas situaciones con información escasa, de ahí que no explique el 100%.

- *Formulación de estrategias de las unidades de negocio:* el PIMS relaciona variables estratégicas con resultados por lo que se podría tratar de ver como un negocio puede mejorar la estrategia para mejorar los resultados. Aquí encontramos el SAM (Strategic information model) o informe de estrategia, que formula las consecuencias que a corto y largo plazo van a tener los cambios en los valores de las distintas variables estratégicas para un negocio específico. El PIMS a parte de la simulación va a realizar un análisis de similitudes con el que se va a examinar la base de datos buscando negocios que tengan características similares al que estamos analizando. Se centra en las diferencias entre negocios similares que hayan tenido éxito en la consecución de unos resultados determinados y aquellos que no. Hace pues resaltar las oportunidades para mejor resultados, indicada la vía para conseguir resultados mejores que la media.
- *Distribución de recursos entre negocios:* se utiliza PIMS porque la rentabilidad pasada no es un buen indicador para predecir la futura. Se podrían analizar los flujos de caja descontados pero sería un mal indicador para repartir recursos entre negocios.

20.2.3. El enfoque de la adecuación cultural.

Interpreta como las buenas estrategias se adecuan a la cultura y las expectativas de una organización y el cambio cultural requerido para desarrollar la estrategia.

20.3. Técnicas para la valoración de estrategias.

Estas técnicas tratan de comparar las distintas opciones estratégicas que han superado los criterios de adecuación y llegar así a una evaluación específica de cada estrategia que sirva para la comparación.

El primer problema que nos encontramos es el de establecer una base para la comparación. Se puede establecer de dos modos:

- *Medidas absolutas o normas de la industria:* Supone utilizar una referencia externa y objetiva para la comparación, adaptada a las características específicas del sector en el que la empresa opera.
- *Otras estrategias alternativas:* Se utiliza la alternativa de "no hacer nada" ("do nothing") como base para la comparación ya que puede ayudar a descubrir los motivos de una empresa para cambiar la estrategia actual.

20.3.1. Métodos de puntuación.

Estos métodos tratan de jerarquizar las opciones estratégicas a través de un conjunto predeterminado de factores derivados de la situación estratégica de la organización. Hay dos variantes:

- *Ranking:* cada opción es analizada y valorada a través de un conjunto de factores clave que han sido puestos de manifiesto mediante el análisis estratégico, y que están relacionados con el entorno, los recursos o la cultura de la organización. Es decir, valora el comportamiento previsto de cada estrategia según una lista de variables estratégicas relevantes. Estas variables pueden seleccionarse de las listas de factores clave elegidos para el análisis del entorno o de la empresa a través del perfil estratégico.
- *Análisis de los recursos a utilizar:* se trata de valorar las estrategias en función de qué actividades de la cadena de valor de la empresa son cruciales para su éxito y comparar este resultado con la situación actual de dichas actividades. El análisis de los recursos de una organización puede poner de manifiesto la ventaja competitiva de la organización e identificar aquellas actividades de valor que son cruciales para determinadas estrategias. El método consiste en valorar la situación actual de cada actividad de 0 (debilidad) a 5 (fortaleza) y valorar la importancia de dicha actividad para el éxito de cada estrategia de 0

(irrelevante) a 5 (muy crucial). De este modo se puede observar cuál de las opciones estrategias aprovecha mejor las posibilidades de la empresa. Si el método se extiende al futuro nos proporciona un método de puntuación de estrategias en términos de los recursos a utilizar.

20.3.2. Árboles de decisión.

Los árboles de decisión permiten analizar las opciones estrategias a partir de un conjunto de factores clave, ordenándoles por su grado de preferencia. Los árboles van jerarquizando las opciones mediante el proceso de eliminación sucesiva de otras opciones. La mayor limitación de los árboles de decisión está en que la selección efectuada en cada ramificación puede tender a ser simplista.

20.3.3. Escenarios.

Una vez que los escenarios han sido contruidos, se intenta comparar las distintas estrategias en función de los posibles escenarios futuros que se puedan presentar. De esta forma se puede analizar:

- Qué estrategias podrían ser válidas en cada escenario.
- Cuál es la mejor para cada posible escenario.
- Qué estrategias se pueden eliminar ya que no se adaptan a ningún escenario.

El método de los escenarios es particularmente válido cuando el futuro tiene gran incertidumbre y la organización necesita estar preparada para responder a un conjunto de posibles eventualidades. Este método es esencialmente cualitativo y es usado como un medio de dirigir algunos de los aspectos menos estructuradas o con gran incertidumbre de la evaluación.

20.4. La aceptabilidad de las estrategias.

20.4.1. La rentabilidad.

Un análisis de los beneficios obtenidos por cada opción estratégica concreta es una buena medida del grado de aceptabilidad de dichas opciones. Dependiendo del carácter de la organización habrá diferentes maneras de analizar los beneficios por lo que hay distintos enfoques. Estos son:

- *Análisis de la rentabilidad financiera:* se utiliza cuando se considera el retorno financiero como lo más importante. En la evaluación estratégica las medidas más útiles son las que relacionan las ganancias anticipadas con la cantidad de capital necesario para generar esas ganancias. Suelen ser útiles los métodos de medición de la rentabilidad de los proyectos de inversión (TIR, VAN, etc.). Hay que decidir si el método de evaluación se aplica al conjunto de la empresa o simplemente al beneficio adicional relacionado con el capital adicional necesario para implantar una estrategia concreta.
- *Análisis coste-beneficio:* Se utiliza este análisis cuando el anterior es insuficiente. Intenta poner en valores monetarios todos los costes y los beneficios de una opción estratégica (tangibles o intangibles). La limitación se deriva de la dificultad de cuantificar los beneficios intangibles. La solución es realizar un análisis coste efectividad en el que los beneficios se miden en unidades físicas y los costes en unidades monetarios. Se expresa el coste por unidad física de resultado y se comparan de forma homogénea las distintas opciones.

20.4.2. El riesgo.

Hay que medir también el riesgo en que incurre la organización desarrollando la estrategia. Las formas de medir el riesgo son:

- *Proyecciones de ratios financieros:* esto es una amplia medida del riesgo que asume una organización

por seguir determinada estrategia.

- *Análisis de la sensibilidad*: trata de medir la variación de los resultados esperados de cada estrategia en función de posibles cambios en los supuestos básicos sobre las que se ha elaborado.
- *Matrices de decisión*: los posibles criterios son el optimista o maximax, el pesimista o maximin–minimax, el de penalización o de Savage, del valor esperado o de Laplace.
- *Modelos de simulación*: estos modelos pretenden introducir en un modelo cuantitativo las relaciones entre todas las variables significativas, simulando su evolución futura.
- *Modelos heurísticos*.
- *Reacciones de los grupos de poder*: este modelo mide el riesgo político que es aquel que se deriva de las posibles reacciones que los agentes que se relacionan con la empresa pueden tener frente a la implantación de la estrategia y que puede hacer peligrar su éxito. Es un análisis cualitativo que tiene en cuenta los grupos de poder interno y los externos.

TEMA 21 IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS: EL DISEÑO ORGANIZATIVO

21.1. La implantación de la estrategia.

La implantación de la estrategia hace referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de modo que se consiga la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

Siempre ha habido un mayor énfasis en los problemas de la formulación lo cual conducía a una escasa atención a los problemas de la implantación y, por tanto, unos pobres resultados respecto de los objetivos estratégicos planteados.

La implantación de la estrategia constituye un problema para el éxito de la empresa y un problema complejo de abordar como consecuencia de la cantidad de factores que influyen en el proceso de implantación. Según Alexander el riesgo de fracaso de una estrategia se debe a:

- Se necesita más tiempo para la implantación que el inicialmente previsto.
- Definición pobre de las tareas y actividades clave para la implantación e ineficaz coordinación de las mismas.
- Insuficientes capacidades de los empleados implicados así como un escaso entrenamiento e instrucción de los empleados de los niveles inferiores.
- Factores del entorno no controlables.
- Inadecuada dirección y liderazgo por parte de los directores de departamento.
- Inadecuado seguimiento de las actividades por parte del sistema de información.

Los anteriores factores de riesgo de fracaso de la implantación estratégica nos conducen a la identificación y análisis de las principales actividades o tareas necesarias para una adecuada implantación. Un esquema que integra los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico queda reflejado en el esquema de las 7-S de McKinsey.

- *El esquema de las 7-S de McKinsey.*

Existe un conjunto de factores que influyen en el cambio estratégico de una empresa, lo cual supone reconocer la complejidad de dicho proceso de cambio. Los siete factores están interconectados y es difícil o imposible conseguir resultados significativos en un factor sin que también se produzcan mejoras en los resultados de otros factores.

Se pueden agrupar las actividades necesarias para la implantación de la estrategia en cuatro categorías:

- *Diseño organizativo*: problemas relativos a la definición del tipo y características de la estructura organizativa coherente con el tipo de estrategia a la que debe servir de soporte.
- *Factor humano*: incluye los problemas relativos al factor humano que ha de poner en marcha la estrategia (estilo de dirección y liderazgo y dirección de RRHH).
- *Cultura empresarial*: define el conjunto de valores y creencias que imperan en la empresa y puede facilitar o erigirse en una barrera invisible que retrasa o impide el cambio estratégico.
- *Sistemas administrativos de apoyo*: son los sistemas de planificación y control que permiten traducir el plan estratégico en planes operativos y vigilar y reorientar su cumplimiento.

En la implantación habrá que tener en cuenta:

- *Responsabilidad de implantar la estrategia*: mientras que la estrategia es formulada por un número reducido de personas, generalmente de la alta dirección, la implantación implica a todas y cada una de las personas que pertenecen a la empresa en la medida en que las tareas que desarrollan en sus respectivos trabajos condicionan al éxito de la estrategia.
- *Definición del horizonte temporal*: a medida que la necesidad de cambio estratégico es más urgente y el horizonte temporal se reduce, la implantación se hace más compleja como consecuencia de abordar de forma simultánea varias de las actividades básicas. Un análisis del horizonte temporal es necesario porque permite jerarquizar las tareas (cuales son prioritarias).

21.2. Relación entre estrategia y estructura organizativa.

La posible relación entre estrategia empresarial y estructura organizativa ha sido objeto de atención desde los años 60. El trabajo de Alfred Chaudler analiza la evolución histórica de un conjunto de setenta grandes empresas norteamericanas en el período de 1909 a 1959. Las tres ideas destacables son:

- *La estructura sigue a la estrategia*: a medida que las empresas cambian su estrategia de crecimiento para utilizar los recursos de una manera más rentable van apareciendo nuevos problemas administrativos. Estos problemas generan un deterioro del rendimiento económico de la empresa que sólo puede ser resuelto mediante la modificación de la estructura organizativa para que se adapte a la nueva estrategia. Si esta adaptación no tuviera lugar, la estrategia no conseguiría plenamente sus objetivos y aparecerían ineficiencias económicas.
- *Tipos y etapas de la estrategia de crecimiento y las modificaciones estructurales predominantes que resultan*: el modelo de relación a lo largo del tiempo es bastante predecible en la medida en que los recursos son acumulados y las estrategias de crecimiento crean la necesidad de nuevas formas estructurales. Los tipos o etapas son:
 - Expansión simple en volumen: Oficina administrativa central.
 - Expansión geográfica: Organización funcional para conseguir coordinación y control de las unidades geográficamente dispersos.
 - Integración vertical: Organización funcional con técnicas de planificación y estructuras operativas más sofisticadas.
 - Diversificación de productos: Organización multipaís con una oficina corporativa central para conseguir la coordinación entre divisiones.
- El *cambio estructural* que sigue a un cambio de estrategia no se produce de forma instantánea sino como consecuencia de la aparición de ineficiencias con posterioridad a la puesta en marcha de la estrategia. La falta de simultaneidad es atribuida a que las personas que formulan la estrategia son distintas de aquellas que diseñan la organización, teniendo una formación y unos intereses distintos.

Este estudio estimuló la realización de numerosos trabajos cuya finalidad era verificar si las afirmaciones eran ciertas. Todos los trabajos llegan a la misma conclusión: a medida que aumenta la diversidad de producto,

mercados y tecnologías de la empresa (diversificación) se requieren tipos de estructuras diferentes. Las limitaciones son:

- Las estrategias estudiadas son de crecimiento: no se tienen en cuenta la definición de la estrategia competitiva o a nivel de negocio.
- El paso o transición de una estructura organizativa a otra no es instantánea, ni de duración uniforme, varía según países y sectores. El desfase se debe a la mayor dificultad para el cambio estructural respecto del estratégico. El desfase temporal es menor cuando la empresa está en competencia porque no puede producirse ineficiencias.
- Cuando se cambia de estrategia no siempre mejora el resultado al modificarse la estructura. Esto se debe a la existencia de otros factores de contingencia, diferentes de la estrategia que condicionan la elección de la estructura.

La coherencia entre la estrategia elegida por la empresa y la estructura que utiliza para ponerla en práctica influye decisivamente sobre los resultados, pero a su vez, estrategia y estructura vienen condicionadas por el entorno en el que actúa la empresa y por otros factores.

21.3. Diseño organizativo de la estructura primaria.

La estructura primaria hace referencia a la desagregación de la empresa en sus principales unidades organizativas. La estructura operativa plantea los problemas de organización y funcionamientos internos de dichas unidades organizativas básicas, así como su vinculación con otras unidades.

21.3.1. Criterios para la definición de la estructura primaria.

La definición de la estructura primaria es un problema de diferenciación de las actividades de la empresa. Existen los siguientes criterios para la desagregación:

- *Por propósitos:* productos, clientes, áreas geográficas o mercados, es decir, de acuerdo con una meta determinada.
- *Por procedimientos:* especialización de actividades, de manera que las tareas se agrupan por funciones o por procesos.

21.3.2. Tipos de estructura primaria.

- *La estructura simple:* es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. Esta estructura es altamente informal, la coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El sistema de información es elemental. El poder está centralizado. Este tipo de estructura es útil para aplicar estrategias de "nicho" o segmentación y de diferenciación. Su utilización queda reducida a pequeñas empresas, ya que el crecimiento del volumen de ventas genera la necesidad de algún tipo de división del trabajo y su consecuente especialización.
- *La estructura funcional:* supone la utilización de los criterios por procedimiento o procesos para la definición de la estructura primaria. En ella, por tanto, las tareas se regulan por funciones o procesos (producción, comercialización, administración, etc.) de modo que se utilizan funciones comunes para todos los productos de la empresa. Williamson la denomina "estructura U" (U-form), dado que sólo puede existir como unidad, al ser difícil que sobrevivan funciones desgajadas. Su mayor ventaja en la especialización de tareas y tienen dos inconvenientes como son que se corre el riesgo de crear departamentos estancos y que tiene dificultad para adaptarse a entornos no estables. Las estructuras funcionales son adecuadas cuando la actividad de la empresa se centra en un producto o en varios muy relacionados, tanto desde el punto de vista tecnológico como de mercado. Puede aprovecharse la especialización y la economía de recursos sin originar coste de coordinación. Cuando el número de

productos aumenta, los problemas administrativos crecen y los costes de coordinación se disparan.

- *La estructura divisional*: se basa en la agrupación de unidades por criterios de propósito (productos, clientes, áreas geográficas o mercados). Esta estructura está formada por unidades autónomas (divisiones) y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. La separación de funciones estratégicas y operativas hace posible que la dirección se centre en los objetivos globales y que las divisiones aprovechen sus potencialidades al actuar como "cuasi-empresas" independientes. La división, por su parte, presenta su propia estructura primaria. Williamson la denomina "estructura M" o múltiple (M-form). Tiende a ser un sistema más descentralizado que la funcional. La dirección central conserva una serie de funciones "staff" que proporciona de forma centralizada, como son financiación, compras, I+D, o asesoría legal y jurídica. Cada división es considerada como un centro de beneficios y controlada por sus resultados. La estructura divisional se hace necesaria cuando existe una gran diversidad en términos de variables bien de producto o bien de mercado. La no existencia de interrelación entre productos y mercados (diversificación conglomerada) puede conducir a la empresa hacia una divisionalización radical, en la que se hace difícil la asunción de un papel estratégico aglutinador por parte de la alta dirección. Por ello, la evolución en estos casos suele ser hacia la creación de compañías *holding*, en las que la oficina central se limita a ejercer un control financiero respecto de las divisiones establecidas.
- *La estructura matricial*: adopta simultáneamente dos criterios de diferenciación, por procedimiento y por propósito. La estructura matricial es el resultado de conjugar dos, o incluso más, estructuras de autoridad. Por tanto, combina al mismo tiempo departamentos funcionales y divisiones por productos o áreas geográficas. De esta forma, se trata de captar las ventajas de una y otra opción, evitando sus inconvenientes. Por otro lado, dota a la empresa de una gran flexibilidad al poder dirigir su atención hacia problemas vinculados a, por ejemplo, los productos o los mercados, sin perder de vista los inherentes a los aspectos funcionales de cada uno de ellos. Suele presentar problemas de control y conflictos entre las dos dependencias jerárquicas, lo que exige el establecimiento de mecanismos adicionales de coordinación o de enlace. La estructura matricial exige para su implantación una preparación o cultura organizativa especial por parte de las personas que vayan a participar en ella.

Estos riesgos pueden hacer plantear a la empresa la adopción de mecanismos de integración específicos que, con un planteamiento más tradicional, eviten llegar a la estructura matricial completa. Las condiciones en las que se hace necesaria una estructura matricial pueden resumirse en tres:

- Necesidad de adoptar un criterio dual: Consecuencia de la existencia de dos dimensiones esenciales con similares niveles de diversidad o heterogeneidad.
- Necesidad de compartir recursos escasos y valiosos.
- Necesidad de una alta capacidad de procesamiento de información.

21.4. Diseño organizativo de la estructura operativa.

Las decisiones que en este sentido deben ser adoptadas pueden clasificarse en dos categorías. Por una parte, es preciso llevar a cabo un diseño organizativo detallado dentro de cada unidad organizativa de acuerdo con las variables de diseño habituales. En segundo lugar, es preciso decir acerca de la integración de las distintas unidades organizativas en el conjunto de la empresa.

Los factores principales que inciden en el diseño de la estructura operativa se relacionan con la estructura primaria elegida y los objetivos y estrategias competitivas asignados a cada unidad organizativa básica.

21.4.1. Estructura primaria y estructura operativa.

La estructura primaria condiciona el diseño de la estructura operativa de tres formas diferentes. Define el contexto en el que se va a mover cada unidad organizativa básica al seleccionar el negocio o negocios a los que se va a dedicar, así como el entorno al que se va a enfrentar. La definición de la estructura primaria va a

condicionar el número y tamaño de las unidades organizativas básicas. La forma en que se definan esas unidades básicas va a incidir en el grado de autonomía que van a tener para llevar a cabo sus actividades.

Es especialmente importante el grado de autonomía, sobre todo cuando las unidades básicas se definen como divisiones o unidades de negocio. La autonomía de estas unidades a quedar delimitada por las funciones o actividades que asumen frente a las que quedan ubicadas en la oficina central o corporativa.

El factor estratégico global que más afecta a la autonomía de las unidades organizativas a través de la estructura primaria es la estrategia de diversificación que siga la empresa. La necesidad de generar sinergias o la existencia de interdependencias entre las unidades organizativas plantea la cuestión de la coordinación entre las mismas. En general, podemos identificar cuatro mecanismos básicos de coordinación:

- La adaptación mutua.
- La creación de grupos de trabajo o comités.
- La creación de un nivel organizativo intermedio entre la alta dirección y las unidades organizativas.
- La creación de una estructura matricial.

21.4.2. Estrategia competitiva y estructura operativa.

El contexto estratégico competitivo (entorno competitivo, objetivos estratégicos, estrategias competitivas o de negocio) condiciona el diseño de la estructura operativa de cada unidad organizativa básica. Esta influencia se manifiesta tanto sobre las variables básicas de diseño (diferenciación de actividades, ámbito de control, delegación de autoridad, etc.), como sobre la forma de funcionamiento interno de la unidad organizativa (estructura mecánicas u orgánicas).

La influencia de los objetivos y estrategias competitivas en la estructura operativa de funcionamiento se produce principalmente a través de su influencia en los niveles de incertidumbre, complejidad e interdependencia de las decisiones que deben ser adoptadas y la consiguiente capacidad de procesamiento de información requerida.

Las estructuras operativas pueden ser de dos tipos: burocráticas o mecánicas y adhocráticas u orgánicas.

- *La estructura burocrática o mecánica:* se caracteriza por el empleo de procedimientos preestablecidos (alta formalización), una división estricta del trabajo, tanto a nivel horizontal como vertical y una alta centralización. Se trata de una estructura eficiente pero rígida, que posee sistemas de información bien desarrollados. La estructura mecánica permite abordar tareas rutinarias y repetitivas y son aptas para entornos simples y estables. La estructura mecánica sirve para aplicar estrategias de liderazgo en costes. La estructura burocrática sirve para trabajar en mercados concentrados, maduros, con poca incertidumbre sobre los competidores y sobre los comportamientos de los clientes, así como con una demanda estable.
- *La estructura adhocrática u orgánica:* esta estructura es flexible y fluida, debido a la baja formalización de las actividades. Se fundamenta sobre las relaciones laterales y la descentralización de la toma de decisiones. La estructura orgánica permite abordar tareas complejas donde se produzcan muchos cambios y son aptas para entornos complejos y dinámicos. El poder está descentralizado en técnicos y profesionales responsables de las distintas tareas. Hay comunicaciones verticales y horizontales abiertas. La estructura orgánica sirve para desarrollar estrategias de diferenciación de productos ya que los objetivos de dicha estrategia (desarrollo de productos únicos para el cliente) demanda un alto grado de flexibilidad, lo cual se puede conseguir con la baja formalización, la baja complejidad y la descentralización en la toma de decisiones que proporcionan las estructuras adhocráticas. La estructura orgánica es ideal para sectores punta, capaces de crear barreras de entrada por conocimientos. El entorno, en este tipo de sectores, se caracteriza porque suele ser complejo y muy dinámico, generando una alta incertidumbre.

Miller identifica cuatro dimensiones del contexto estratégico competitivo y las relaciona con características estructurales de funcionamiento de la unidad organizativa básica. Estas dimensiones son las siguientes:

- *Innovación*: En qué medida una empresa introduce nuevos productos o servicios, especialmente si éstos suponen innovaciones radicales sobre los actualmente existentes.
- *Diferenciación de producto*: En qué medida una empresa crea lealtad en los clientes tratando de atender sus particulares necesidades o creando una imagen favorable a través de la publicidad.
- *Amplitud del campo de actividad*: Se refiere al número y variedad de clientes, áreas geográficas o productos que desarrolla la empresa. Esta amplitud puede buscar nuevos segmentos de mercado innovadores o segmentos básicamente estables o plácidos.
- *Control de costes*: En qué medida una empresa establece controles rígidos de costes, limita los gastos de innovación o de marketing o reduce los precios de venta de un producto básico.

TEMA 22 IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS: LIDERAZGO Y CULTURA

22.1. Sistemas de dirección y liderazgo.

Su función principal es responsabilizarse de los objetivos generales de la empresa y canalizar los esfuerzos de los miembros de la misma hacia ellos. Aunque los conceptos de dirección y liderazgo a veces son empleados como equivalentes, sus significados son diferentes.

La función de dirección tiene por objeto integrar y coordinar los esfuerzos de los miembros de una organización, de modo que se puedan realizar las actividades conducentes al logro de los objetivos. La dirección es una función que implica todos los miembros de una organización dotados de autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad formal lo que diferencia a la dirección del liderazgo.

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizativos. La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder es una persona que puede influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influir en sus acciones y decisiones, sin estar dotado de autoridad formal. El director sólo podrá influir en sus acciones y decisiones, y ello gracias a su autoridad formal.

Desde un punto de vista más estratégico, se distingue dirección y liderazgo señalando que, mientras que la dirección se enfrenta a la complejidad (sin una buena dirección, las empresas complejas tienden a ser caóticas) el liderazgo se enfrenta al cambio (en un entorno competitivo y dinámico, los cambios son cada vez más necesarios para sobrevivir y competir eficazmente y más cambio siempre exige más liderazgo).

La dirección y el liderazgo son dos habilidades diferentes pero complementarias necesarias para asegurar el éxito de una organización.

22.1.1. Estilos de dirección y liderazgo y tipos de estrategia.

Son varios los estudios tendentes a establecer la taxonomía de los estilos de liderazgo. Las características de cada uno son las siguientes:

La Teoría X y la Teoría Y de McGregor.

La teoría X implica una dirección basada en el ejercicio de la autoridad formal. Este estilo de dirección se justifica en los siguientes supuestos: el hombre es por naturaleza perezoso y muestra una aversión hacia el trabajo; elude responsabilidades y busca ante todo su seguridad; y tiene como única motivación el dinero. Frente a este comportamiento, la dirección no tiene más remedio que actuar de acuerdo con estas pautas:

señalar a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo; marcar tiempos de realización del trabajo; dictar unas normas a seguir y someter a las personas a constante presión para que realicen su trabajo.

La teoría Y se basa en la siguiente hipótesis: es necesario crear en la organización unas condiciones tales que las personas puedan alcanzar con éxito sus objetivos y los de la organización, lo que supone que, además del control ejercido por la dirección, aparece el autocontrol. Esta hipótesis tiene como fundamento la siguiente concepción del ser humano: el hombre es perfectible y capaz de autocontrolarse cuando trata de alcanzar unos objetivos de los que se siente responsable. Su motivación no es sólo monetaria, sino que en parte viene asociada a la satisfacción que le produce el trabajo bien hecho. Además, en las personas están presentes la imaginación, el ingenio y la creatividad para resolver problemas. En base a esta concepción, los directores deben: dar confianza, información y formación, dar participación, utilizar el grupo como instrumento para la toma de decisiones y negociar los objetivos.

Para McGregor los dos estilos de liderazgo–dirección, autoritario (teoría X) y participativo (teoría Y) constituyen los extremos de un continuo para los estilos de liderazgo.

Los estilos de liderazgo según Likert.

Likert formuló su tipología matizando la de McGregor un poco más y considerando cuatro estilos de dirección:

- *Autoritario explotador*: el director no tiene confianza ni fe en los subordinados.
- *Autoritario benévolo*: el director tiene fe y confianza condescendientes, como la del amo con el siervo.
- *Consultivo*: tiene bastante fe y confianza, pero no totales; sigue deseando conservar el control de las decisiones.
- *Participativo*: tiene completa fe y confianza en todas las materias.

En esta tipología el grado de descentralización en la toma de decisiones y el grado de consulta hacia los subordinados juegan un papel fundamental. El elemento básico de la tipología de Likert no es ya la persona y sus características, sino el tipo de relación superior–subordinado y los términos en que tiene lugar.

El enfoque contingente.

Tannenbaum y Schmidt desarrollan un modelo de análisis del liderazgo que se sitúa dentro de un enfoque contingente. Los estilos de liderazgo son función de las características personales de quienes lo ejercen, de las características de la organización en la que actúan y de las características del entorno socio–económico en el que se desenvuelven.

Estos autores establecen un continuo para el comportamiento de liderazgo, en el que diferencian hasta siete tipos, en donde cada tipo está relacionado con el grado de autoridad que el superior conserva y el grado de libertad en la toma de decisiones, es decir, el grado de delegación de autoridad otorgado a los subordinados.

Los estilos de liderazgo condicionan fuertemente no sólo las decisiones estratégicas a adoptar, sino la puesta en práctica de la estrategia, pudiendo producirse la inhibición de los directivos en este proceso si no están identificados con la estrategia que se pretende ejecutar. Ibrahim y Kelly tratan de establecer las relaciones entre las características personales de los directivos y los distintos tipos de estrategias. Se pueden identificar cuatro estilos de dirección–liderazgo: el "entrepreneur" o empresario, el profesional, el "care-taker" o resolutor de problemas y el visionario. Cada uno de los estilos es apto para una estrategia o secuencia de estrategias concretas.

- *Relaciones estrategia–liderazgo según Ibrahim y Kelly.*

	Dirección de la estrategia	Características del estilo de liderazgo
Entrepreneur	Crecimiento	Innovador, creativo, intuitivo, extravertido, optimista, motivado, arriesgado,
Profesional	Cosecha Crecimiento estable	Hombre de equipo, burocrático, conformista, estable, maduro, conservador, precavido, acepta pequeños cambios,
Care-taker	Estabilidad	Fuerte, dominante, calculador, egoísta, eficiente, dogmático, legalista, orientado hacia las prioridades,
Visionario	Supervivencia	Fuerte, analítico, asume riesgos, espíritu de ganador, exigente, calculador, flexible en la asignación de recursos.

22.1.2. Las actividades del liderazgo en la implantación estratégica.

Cada día se considera más importante la implicación activa del liderazgo en el proceso tanto de formulación como de implantación de la estrategia. El papel que se asigna a quien ejerce de líder en una organización se puede concretar a través de tres actividades esenciales:

- *Fijar la orientación básica de la empresa:* Supone la creación de visiones y estrategias claramente articuladas y fácilmente comprensibles que describen el negocio, una tecnología o una cultura corporativa en términos de lo que debería llegar a ser la empresa a muy largo plazo. El liderazgo debe crear la visión de la empresa, concepto muy próximo al de propósito estratégico. Si la visión está bien definida por un líder y es aceptada permite dotar a la empresa de una clara orientación de futuro en el más largo plazo que se pueda considerar, definir de forma útil la misión y los objetivos básicos de la empresa y facilitar la participación, la comunicación y el compromiso por parte de los empleados. La creación de una visión estratégica requiere por parte del liderazgo la habilidad para explotar el entorno.
- *Diseño de la organización:* El liderazgo también debe estar implicado con el diseño de la organización en un sentido genérico. Esto supone evaluar el funcionamiento general de la organización y, cuando sea necesario, cambiar las estructuras organizativas, los sistemas y los procesos de modo que se asegure una implantación con éxito de la visión y estrategias elegidas. Esta actividad implica elegir las estructuras, sistemas y procesos adecuados para la estrategia elegida, así como evaluar la congruencia general de todos ellos.
- *Inculcar una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético:* Esta actividad de liderazgo va encaminada a lograr el compromiso de todos los miembros de la organización en la consecución de la visión de la empresa. La instauración de una cultura empresarial adecuada es una de las labores más difíciles del liderazgo.
- *Cualidades de un liderazgo visionario.*

Cualidad	Función del líder
Holista	Comprender todos los factores del entorno que tienen un impacto sobre una organización.
Interactivo	Observar a la organización y el entorno como que actúan sobre, se adaptan a y se alteran mutuamente.
Perspicaz	Distingue diferencias, aísla elementos clave y toma decisiones reflexivas.
Especulativo	Trabaja con incertidumbre, datos contradictorios e información incompleta.
Imaginativo	Rellena los espacios entre lo que actualmente sucede y lo que podría o debería suceder.

Pensamiento contingente	Trabaja con complejidad del entorno, plantea nuevos y alternativos supuestos acerca de los entornos futuros y aborda la solución de problemas más complejos.
-------------------------	--

Es necesario señalar las dificultades a las que se enfrenta la función de liderazgo para llevar a cabo las actividades anteriormente mencionadas. Si bien se atribuye generalmente un papel clave al líder en el éxito de una organización, éste tiene que hacer frente a un conjunto de presiones y restricciones tanto externas como internas que modulan su papel. Estas presiones y restricciones no son sólo técnicas o ambientales sino que muy especialmente proceden de los distintos grupos de participantes en la empresa, tales como accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, organismos públicos, consumidores, etc.

21.2. La dirección estratégica de los recursos humanos.

Muchos aspectos incluidos en la dirección de personal o de los recursos humanos debe ser incluido entre las estrategias a nivel funcional, como una de las funciones clave de la empresa. Uno de los factores del éxito de las estrategias corporativas y de negocio de cualquier empresa es el factor humano.

La consecución de ventajas competitivas depende de la disponibilidad por parte de la empresa de recursos y capacidades suficientes como para hacer frente a las amenazas y oportunidades del entorno. Entre los recursos de más valor para la empresa se encuentran los humanos de cuyas habilidades, formación y experiencia depende la posibilidad de éxito empresarial.

21.2.1. Decisiones estratégicas en la dirección de recursos humanos.

Las decisiones estratégicas que afectan a los recursos humanos pueden agruparse en cinco categorías:

- *Selección, promoción y colocación:* Se trata de gestionar el flujo de persona hacia la organización, dentro de ella y hacia fuera. La principal decisión a adoptar por la empresa en esta categoría se refiere a la elección entre "hacer" o "comprar". La primera implica que se contrata personal sólo al nivel base, contando con los procesos de promoción, colocación y desarrollo para construir las habilidades necesarias para que los individuos desempeñen su trabajo de forma eficaz. Por el contrario, una estrategia pura de "comprar" permite adquirir recursos humanos en el exterior, en la medida en que se necesitan, a cualquier nivel de la jerarquía organizativa. En la práctica, las empresas pueden situarse en cualquier punto entre estos dos extremos.
- *Evaluación:* Este tipo de decisiones estratégicas se vinculan con la medición del rendimiento de las personas dentro de la organización. La decisión crucial en este sentido es si la empresa va a optar por un sistema de evaluación orientado al proceso o al resultado. Si está orientado al resultado lo que interesa es medir la capacidad de cada persona para conseguir determinados indicadores de rendimiento sin tener en cuenta las condiciones en las que su actividad se ha llevado a cabo. En un sistema de evaluación orientado al proceso, se han de tener en cuenta las circunstancias (internas y externas) en las que se ha llevado a cabo el proceso de consecución de los resultados deseados. En cualquier caso, el sistema de evaluación debe identificar las necesidades de formación o entrenamiento de las personas, especialmente si la empresa optó por la estrategia de "hacer" en la selección. Otra decisión importante a adoptar es qué peso hay que dar al rendimiento individual, de grupo y corporativo en la evaluación, de tal forma que se estimule tanto el reconocimiento de los esfuerzos del empleado como el desarrollo de una actitud constructiva de grupo.
- *Incentivos:* Un elemento clave de la dirección de recursos humanos se refiere al sistema de incentivos que proporcionen la adecuada compensación y motivación a los empleados. La decisión fundamental dentro de esta categoría se refiere a si el sistema de incentivos va a estar orientado hacia la posición que se ocupa en la jerarquía organizativa o hacia el rendimiento de cada persona. Cabe plantearse la posibilidad de que la remuneración del personal se centre en los aspectos puramente monetarios o bien que se introduzca de forma complementaria otros elementos indirectos de incentivos tales como la estabilidad en el empleo, el desarrollo de carreras profesionales, la apreciación y respeto de los diferentes miembros de la empresa, etc.

- *Desarrollo directivo:* Este grupo de decisiones estratégicas tratan de crear mecanismos para reforzar las habilidades, las oportunidades de promoción y las carreras profesionales del personal de la empresa. De esta forma, la empresa ha de elegir entre programa de desarrollo formales o informales, extensivos o limitados y orientados hacia la construcción de habilidades o hacia la identificación y adquisición de las mismas. Las decisiones que se adopten en cada caso van a depender de la opción inicial de "hacer" o "comprar" correspondiente a la selección. Si la empresa opta por una estrategia de "hacer", el desarrollo directivo se convierte en una actividad esencial en la dirección de recursos humanos, optando por programas de desarrollo formales y extensivos orientados hacia la construcción y constante actualización de las habilidades y conocimientos que los directivos requieren para desarrollar eficazmente sus trabajos. Las empresas que recurren a "comprar" los recursos humanos tienden a tener programas de desarrollo informales y esporádicos y los utilizan básicamente para identificar las habilidades que deberían ser adquiridas en el mercado laboral externo.
- *Relaciones con los trabajadores y participación:* Este tipo de decisiones van orientadas a establecer un clima de cooperación de los empleados con la empresa. Las distintas opciones van a tratar de definir el grado de colaboración entre la dirección y los trabajadores, así como la calidad de la misma. Es importante decidir entre la mayor o menor sindicalización de la mano de obra, la adopción de un sistema de dirección y liderazgo autocrático frente a uno participativo o la posibilidad de establecer mecanismos de influencia de los trabajadores en la vida de la empresa mediante su participación activa.

21.2.2. Dirección de recursos humanos y estrategia empresarial.

El desarrollo de una estrategia de recursos humanos debe hacerse de tal forma que se adapte tanto a la idiosincrasia de una empresa dada (estilo de dirección y cultura de organización), como a los factores de competitividad internos y a las características de su industria y de su entorno competitivo en general.

Las decisiones estratégicas en la dirección de recursos humanos deben ser congruentes y consistentes entre sí. De no ser así, la falta de coherencia interna puede poner en peligro cualquier otra opción estratégica a nivel de negocio o corporativo. Cada tipo de decisión estratégica lleva a la siguiente con lo cual todas deben ser consistentes entre sí.

21.3. La cultura organizativa.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

21.3.1. Idea de cultura organizativa.

La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de la relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Una definición de cultura empresarial sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa".

Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- *Conjunto de valores y creencias esenciales:* Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus

consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

- *La cultura compartida*: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- *Imagen integrada*: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- *Fenómeno persistente*: Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre las cuales podemos destacar las siguientes:

- *Iniciativa individual*: El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- *Tolerancia del riesgo*: El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- *Control*: Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- *Identidad e integración*: Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- *Sistema de incentivos*: El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- *Tolerancia del conflicto*: El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- *Modelo de comunicación*: El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

21.3.2. Factores en contexto de la cultura organizativa.

La cultura organizativa puede entenderse como el resultado de la confluencia de un conjunto de factores y fuerzas que, a lo largo del tiempo, modelan la cultura. Se pueden identificar tres factores de contexto: externos, históricos e internos.

Los *factores externos* se refieren a las fuerzas de fuera de la empresa que tienen una influencia directa sobre la cultura empresarial. La cultura nacional o local del lugar donde esté situada la empresa, la cultura de la industria en la que la empresa opera o la cultura profesional de los empleados inciden en la fijación y aceptación de determinados valores. También pueden considerarse como factores externos las características del entorno, la regulación de los mercados, el grado de competencia entre las empresas, etc. Los factores externos son una restricción para la dirección ya que no se puede actuar sobre ellos.

Los *factores históricos* de una empresa explican bastante el contenido de su cultura organizativa. Cabe destacar tres factores relevantes: los fundadores, las crisis empresariales y las referencias organizativas. Los fundadores tienen un papel primordial en la creación de la cultura organizativa. Sus valores, creencias y actitudes, así como el propósito que atribuyen a la empresa en su inicio, se transmiten en el tiempo durante muchos años, o incluso durante toda la vida de la empresa. Las crisis empresariales dan información acerca de cómo se han planteado y cómo se han resuelto, lo que suele establecer un modelo de valores y comportamiento que se suele repetir a lo largo del tiempo. Las referencias organizativas que se han utilizado pueden explicar las aspiraciones de la empresa y los valores que se han adoptado.

Los *factores internos* pueden considerarse los más abundantes en la generación de la cultura organizativa y pueden ser modificados por la dirección para moldear la cultura de acuerdo con un conjunto de valores

deseados. Los factores internos pueden ser agrupados en cuatro tipos básicos: el comportamiento de la alta dirección, la definición de la estrategia, la estructura organizativa y la dirección de recursos humanos. El comportamiento de la alta dirección es el elemento más significativo en la adopción de determinados valores (comportamiento diario, incentivos personales, símbolos utilizados por la alta dirección, etc.), que transmiten información al resto de los empleados acerca de los valores propuestos. La definición de la estrategia empresarial ayuda a definir la cultura organizativa. Aspectos como la formulación de la misión y el propósito estratégico, la selección de los negocios de la empresa, la forma de competir adoptada, los objetivos generales, etc., tienen incidencia importante en la cultura. La estructura organizativa influye al definir agrupaciones de actividades, relaciones de jerarquía, etc., y estableciendo posibilidades de interacción entre las personas. La política de recursos humanos (selección, socialización, movilidad, sistemas de incentivos, etc.), permite potenciar determinados valores y desechar otros.

21.3.3. Tipos de cultura organizativa.

La cultura de una organización resulta de la integración de varias culturas confluyentes en la realidad empresarial, como son las culturas externas o macroculturas que provienen del entorno (nacional, regional o social) y las subculturas internas o microculturas, de los diferentes grupos de la empresa.

En las organizaciones grandes existe una cultura dominante y varias subculturas. Una cultura dominante expresa los valores esenciales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante.

Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros afrontan. Pueden formarse como consecuencia de la pertenencia a una misma unidad organizativa (departamento, sección, etc.), o como resultado de pertenecer a un grupo profesional determinado (vendedores, ingenieros, etc.). Estas subculturas incluirán valores adicionales exclusivos de sus miembros.

También es interesante distinguir entre culturas fuertes y débiles. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores esenciales de la organización son intensamente mantenidos, claramente jerarquizados y ampliamente compartidos. Cuantos más miembros acepten los valores esenciales, estén de acuerdo en su orden de importancia y estén muy comprometidos con ellos, más fuerte será la cultura. La situación contraria reflejaría una cultura organizativa débil.

21.3.4. El papel de la cultura en la empresa.

La principal consecuencia de la cultura organizativa sobre el funcionamiento de la empresa es que aumenta la consistencia del comportamiento de las personas. La cultura expresa a los empleados qué comportamientos deberían seguirse y qué otros deberían evitarse, homogeneizando las conductas personales.

La cultura actúa como un mecanismo de coordinación en la empresa mediante la normalización de los comportamientos, lo que permite crear previsibilidad, orden y consistencia. Una cultura fuerte consigue el mismo fin que un conjunto de normas, reglas y regulaciones escritas, pero sin necesidad de documentación escrita.

La respuesta a la cuestión de si el papel de la cultura organizativa es positivo o no para el éxito de la empresa, no es sencilla de establecer. Se puede señalar que la cultura de una empresa es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito de la misma. Esto significa que una cultura fuerte y centrada puede favorecer el éxito al aglutinar el esfuerzo de todas las personas en una dirección determinada, pero que también puede la cultura ser una rémora que impida a la organización progresar o adaptarse a los cambios requeridos por el entorno. El papel de la cultura organizativa no puede desvincularse de otros aspectos igualmente importantes: la estrategia, el entorno, la tecnología, etc.

21.4. Estrategia y cultura organizativa.

21.4.1. Congruencia entre estrategia y cultura organizativa.

Atendiendo a la importancia de la estrategia, en cuanto al cambio que supone para la empresa, así como el riesgo que la misma representa para la cultura existente, podremos identificar, en forma similar a como queda reflejado en la tabla, aquellas situaciones potencialmente más problemáticas, o en las que puede ser interesante un cambio estratégico o un cambio de cultura.

- *Congruencia entre cultura y estrategia.*

Importancia de la estrategia	Alta				
		Media			
		Baja			
			Alto	Medio	Bajo
		Nivel de compatibilidad con la cultura			
		Riesgo inaceptable (no hay congruencia)			
		Riesgo aceptable y cambio de cultura a dirigir			
		Riesgo nulo. No hay necesidad de cambio			

A partir de esta tabla, no sólo puede contrastarse la congruencia entre la estrategia globalmente considerada y la cultura empresa, sino que es posible analizar dicha congruencia para las partes básicas de la estrategia. Es conveniente descomponer la estrategia global en los planes o programas básicos de acción, identificando la importancia de dichos programas puedan tener para el éxito de la estrategia y el grado de compatibilidad que cada uno tiene con la cultura. Así, es posible detectar posibles incongruencias a distintos niveles de análisis estratégico.

El análisis puede identificar situaciones potencialmente conflictivas o de riesgo inaceptable. La cuestión primordial en estas situaciones plantea qué se debe modificar: la cultura o la estrategia. Las alternativas genéricas que pueden seguirse para abordar una situación de incompatibilidad entre estrategia y cultura son las cuatro siguientes:

- Ignorar la cultura, aunque ésta es una alternativa peligrosa e inaceptable cuando existen serias incongruencias.
- Intentar cambiar la cultura para que se ajuste a la estrategia. No es tarea fácil, ya que requiere un proceso lento y numerosos recursos. Sin embargo, en ciertas situaciones, este cambio podría ser fundamental para el éxito a largo plazo de una empresa.
- Bordear los obstáculos culturales cambiando el plan de implantación. Esta alternativa se basa en identificar las barreras culturales que representan serios obstáculos para la implantación de la estrategia deseada y plantear enfoques alternativos para bordear los obstáculos culturales sin cambiar el enfoque estratégico básico.
- Cambiar la estrategia para ajustarla a la cultura, aceptando una reducción en las expectativas de resultados.

Cuanto más fuerte y arraigada sea la cultura y mayor cambio provoque la estrategia, más difícil, ni no imposible, es lograr una congruencia entre ambas, haciendo por tanto más necesario algún tipo de cambio.

21.4.2. Factores que inciden en el cambio de cultura organizativa.

El cambio de una cultura organizativa no es algo sencillo. No depende exclusivamente de la voluntad de la dirección para ser llevado a cabo con éxito. Existe un conjunto de factores que incide de forma importante en la posibilidad de favorecer o retrasar el cambio de cultura organizativa y que deben ser observados y analizados por la dirección antes de emprender cualquier iniciativa en ese sentido. Podemos sintetizar los

factores que actúan como condiciones para favorecer o dificultar el cambio de cultura, como sigue:

- *Crisis dramática*: La condición más habitualmente reconocida para que la cultura pueda ser cambiada es una crisis dramática que sea ampliamente percibida por los miembros de la organización. Esto pone en cuestión las prácticas actuales y el *status quo* existente, lo cual abre la puerta hacia la aceptación de un conjunto diferente de valores que pueden responder mejor a la crisis. La crisis no necesita ser real para ser efectiva. Lo importante es que sea percibida como real por los miembros de la organización.
- *Cambio de liderazgo*: Puesto que la alta dirección es un factor básico en la transmisión de la cultura, un cambio en las posiciones clave de liderazgo de la organización facilita la imposición de nuevos valores. El nuevo liderazgo no asegura, por sí mismo, que los empleados acepten los nuevos valores.
- *Etapas del ciclo de vida*: El cambio cultural es más fácil cuando la organización está en transición entre la etapa de formación y la de crecimiento y entre la de madurez y la de declive.
- *Edad de la organización*: Independientemente de la etapa del ciclo de vida, cuanto más joven es una organización, menos arraigados estarán sus valores. El cambio cultural es más aceptado en una organización de cinco años que una de cincuenta.
- *Tamaño de la organización*: También se puede plantear que el cambio cultural es más fácil de implantar en una organización pequeña que en una grande. Esto es debido a que es más fácil para la dirección acercarse a los empleados en una organización pequeña, con lo que la comunicación es más clara, y los modelos de comportamiento son más visibles.
- *Fortaleza de la cultura actual*: Cuanto más ampliamente implantada esté una cultura y cuanto mayor sea el acuerdo entre los miembros sobre sus valores, más difícil será cambiarla.
- *Ausencia de subculturas*: La heterogeneidad incrementa la preocupación de los miembros por proteger sus propios intereses y resistir al cambio. Luego, cuantas más subculturas existan en una organización, mayor resistencia habrá a los cambios en la cultura dominante.

21.4.3. La gestión del cambio de la cultura organizativa.

La cuestión que nos planteamos es qué mecanismos puede activar la alta dirección de la empresa para provocar, o al menos fomentar, un cambio cultural. Este proceso se describe a través de dos etapas:

- En la medida en que la cultura es un concepto altamente intangible e implícito, conviene realizar un análisis a fondo de la misma.
- Iniciar las actuaciones que resulten más convenientes para conseguir el cambio cultural.

El *análisis cultural*, también llamado auditoría o diagnóstico de la cultura, implica varios aspectos:

- Identificar el contenido de la cultura actual: Valores, creencias, normas de comportamiento, etc.
- Entender los factores de contexto que ha dado origen a la cultura actual: Factores externos, históricos e internos.
- Formular la cultura deseada, explicitando los valores, creencias y pautas de comportamiento que se consideran ideales para el éxito de la estrategia formulada.
- Evaluar los desfases entre la cultura vigente y la deseada.

Las actuaciones concretas que la alta dirección debe emprender para provocar o fomentar el cambio cultural deben ir orientadas hacia la modificación de los factores que inciden de manera significativa en la cultura de la organización. Aceptando que sobre los factores externos normalmente no se puede incidir al ser restricciones dadas y que el factor interno vinculado a la estrategia ya se ha modificado, se puede actuar sobre los factores históricos, la alta dirección, la estructura organizativa y la política de recursos humanos.

TEMA 22 – LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

22.1. Concepto y niveles de la planificación.

La planificación empresarial es un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad (Strategor).

La función de planificación supone proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, mediante un proceso de formalización, que trate de diseñar lo que va a ser la actividad de la empresa en el futuro. La planificación debe ser entendida como un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro. Constituye un proceso de decisión mediante el cual se trata de decidir acerca de cómo se debe desarrollar la actividad de la empresa en el futuro. Es un proceso de decisión anticipado, se lleva a cabo con anterioridad al momento de ejecutarse la decisión.

Según Sisk la planificación es el análisis de la información relevante pasada y presente, junto con una previsión de la probable evolución futura, en base a los cuales puede ser establecido un curso de acción o plan que conduzca a la empresa a lograr sus objetivos.

La planificación conlleva problemas principalmente relacionados con el coste de análisis en el que se incurre y la dificultad de establecer premisas respecto a la evolución del futuro. Llevar a cabo un proceso de planificación implica un esfuerzo en medios materiales y humanos que hay que dedicar a tal fin, lo cual redundará en un determinado coste, que será tanto mayor cuanto más precisos y detallados se quieran establecer los planes.

Gluck propone un modelo de niveles o fases de evolución de la planificación por las cuales pasan casi todas las empresas cuando empiezan a hacer planificación. Todas las fases se pueden encontrar en la actualidad en la realidad de las empresas, puesto que la forma en la que evolucionan los sistemas de planificación suele ser muy similar en casi todas ellas, si bien el ritmo es diferente. Cada nivel representa un avance respecto al anterior en relación a la formulación explícita de problemas y alternativas, calidad del trabajo de los analistas, grado de implicación de la alta dirección y eficacia de su ejecución. Estas cuatro fases son las siguientes:

- *Fase 1: Planificación financiera básica:* Consiste en el establecimiento de presupuestos financieros, relativos a los flujos de ingresos y gastos y las necesidades de capital. Los planes, poco formalizados, tratan de controlar las desviaciones que aparezcan sobre las previsiones financieras establecidas.
- *Fase 2: Planificación basada en las previsiones:* Los problemas surgen en el ámbito financiero, cuando al intentar calcular las necesidades de capital y los planes financieros alternativos a largo plazo, se hace extrapolando hacia el futuro las tendencias del pasado. Se intenta mejorar las técnicas de previsión. Esta fase sólo se diferencia de la anterior en el ámbito temporal, es decir, la consideración del largo plazo. Esta fase mejora la eficacia de las decisiones estratégicas, pues obliga a la dirección a evaluar los efectos de las decisiones a largo plazo y a ponderar los posibles efectos de las tendencias actuales que son claramente perceptibles, mucho antes de que se materialicen en la cuenta de pérdidas y ganancias.
- *Fase 3: Planificación orientada al exterior:* En un entorno turbulento, las previsiones se quedan rápidamente obsoletas y es preciso saber cuáles son los factores que conducen al cambio del entorno. Es necesario identificar los factores claves del éxito empresarial. La identificación de las unidades estratégicas de negocio es una decisión relevante en esta fase, a partir de la cual se establecen dos niveles de toma de decisión claramente separados: nivel de empresa o corporativo y nivel de negocio. La planificación queda desglosada en parcelas de decisión adscritas a los responsables de los distintos negocios, mientras las decisiones corporativas quedan en manos de la alta dirección. Los responsables de las unidades de negocio deben presentar a la alta dirección las distintas alternativas estratégicas, definidas según criterios de rentabilidad, riesgo y objetivos a conseguir. Esta diversidad de alternativas, constituye precisamente el punto fuerte y débil de esta fase, al definir una situación de una cierta "indecisión", dada la alta complejidad de los problemas planteados, cuando las

combinaciones productos–mercados aumentan. Ello justifica la mayor implicación de la alta dirección en el proceso de planificación.

- *Fase 4: Dirección estratégica:* Integra la planificación y la dirección estratégica en un único proceso. La dificultad de planificar distintas áreas de actividad, situadas en entornos dispares y cambiantes, así como asignar los recursos internamente, obliga a métodos más complejos y eficaces de planificación. Los métodos de planificación no son lo que distingue a esta fase, sino la meticulosidad con la que la alta dirección vincula la planificación estratégica con la toma de decisiones operativas. Esto se lleva a cabo a través de tres mecanismos:

- Un marco de planificación, que integra perfectamente los tres niveles de la estrategia.
- Un proceso de planificación, que estimula la iniciativa y la mentalidad empresarial.
- Un sistema de valores, que refuerza el compromiso de los directivos con la estrategia de la empresa.

Esta fase nos lleva a considerar la planificación como la formalización de la Dirección Estratégica de la Empresa, en un proceso integrado que incluye a todos los miembros de la organización, donde se estimula la creatividad de los participantes y en el que la alta dirección se siente estrechamente comprometida con el éxito de la empresa.

22.2. La planificación estratégica y táctica.

Desde el punto de vista de su estructura, la planificación tiene una concreción material, que queda reflejada en el diseño de los distintos planes específicos en los cuales se resumen las ideas de la planificación. Estos planes, que normalmente serán escritos, recogen el aspecto físico del concepto de planificación mediante la elaboración de los documentos pertinentes.

Una clasificación clásica de los distintos tipos de planificación distingue entre los conceptos de planificación estratégica y planificación táctica. Aunque no siempre aparece clara su diferenciación, se pueden establecer los siguientes criterios para su separación conceptual:

- Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será.
- Cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será.
- La planificación táctica trata de la selección de medios para conseguir objetivos específicos que han sido diseñados a un nivel superior. La planificación estratégica trata tanto de la formulación de objetivos como de la selección de medios para alcanzarlos.

La planificación estratégica será aquella que identifica objetivos, afecta a la totalidad de la organización y cubre largos períodos de tiempo. No cabe su definición más que en los altos niveles jerárquicos de autoridad.

La planificación táctica estará subordinada a la estratégica, buscando la selección de medios que lleve a la cumplimentación de objetivos parciales que a su vez consiguen otros de orden superior. Afecta a áreas funcionales de la empresa y se establece a corto plazo. Constituye la desagregación de la planificación estratégica hacia la consecución de objetivos específicos.

La planificación estratégica se debe entender como la principal herramienta de la dirección empresarial. Constituye la formalización explícita de un conjunto de planes de todos los supuestos de la Dirección Estratégica de la Empresa.

La concepción de la estrategia, y su posterior articulación en los planes es una tarea compleja. En ocasiones esta tarea no requiere necesariamente un aparato excesivamente formalizado. Para algunos ejecutivos la estrategia puede ser simplemente implícita o emergente, es decir, puede consistir en pautas de conducta

conocidas a pesar o en ausencia de una completa formalización en una serie de documentos. Sin embargo, a medida que la organización crece, las ventajas que incorpora la formalización de estos procesos se van haciendo más evidentes y poderosas.

- *El proceso de la planificación estratégica.*

SI s SI

NO

La planificación estratégica comprende una secuencia de etapas lógicas y analíticas que se pueden resumir en cuatro fases (Cuervo):

- Identificar y analizar el desfase entre los objetivos planificados (previamente establecidos) y los resultados obtenidos en el pasado.
- Determinar los recursos [alternativas estratégicas] que harán posible cerrar este desfase (resultados actuales y objetivos futuros).
- Asignar los recursos a los negocios y mercados, tanto actuales como nuevos.
- Controlar el uso de dichos recursos, movilizand o la organización para alcanzar sus objetivos.

Estas cuatro fases se pueden relacionar con cada uno de los distintos niveles establecidos para la estrategia, a saber corporativo, de negocio y funcional.

En la actualidad la planificación estratégica se encuentra con importantes problemas, como consecuencia de tres de sus supuestos básicos, a saber:

- La dificultad de hacer predicciones sobre el entorno, sus discontinuidades y turbulencias y el comportamiento de los competidores y, en último extremo, de elaborar escenarios como base de una planificación contingente.
- La separación entre los planificadores y quienes hacen la estrategia, olvidando que el análisis debe concebirse en el contexto de la acción, es decir, planificación y acción deben plantearse unidos.
- La formalización, aunque base de la planificación, en cuanto programa de actividades olvida la forma en la que se realizan en la práctica, no tiene en cuenta el proceso informal, el aprendizaje unido a las decisiones empresariales.

Cabe destacar que cualquier sistema de planificación estratégica debe ser diseñado teniendo en cuenta el propósito fundamental que la dirección de la empresa persigue con su implantación. Un sistema que trate de estimular la creatividad de una organización, ha de ser sustancialmente distinto a otro que persiga introducir un mayor orden y rigor en el proceso de asignación de recursos entre proyectos con implicaciones estratégicas.

La planificación táctica surge como consecuencia de la desagregación del plan general en un conjunto de planes operativos para las distintas áreas funcionales. La planificación táctica convierte las orientaciones estratégicas en programas aplicables por todos los servicios, departamentos y unidades de la empresa en el marco de sus actividades en curso.

- *El plan estratégico y los planes operativos.*

Orden	Tipos de planificación	Período de planificación	Frecuencia de revisión
1º	PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	3-10 AÑOS	ANUAL

2°	PLANES OPERATIVOS	1 AÑO	ANUAL
	Plan de producción Plan de compras		SEMESTRAL
	Plan financiero Plan de tecnología		TRIMESTRAL
	Plan comercial Plan de RRHH		
3°	PRESUPUESTOS	1 MES	
	Ventas Producción		
	Pedidos Pérdidas y ganancias		MESUAL
	Stocks Inversiones		
4°	INFORMES OPERATIVOS	DIA	DIARIO
		SEMANA	SEMANAL
		MES	MENSUAL

22.3. Las estrategias funcionales: de producción, de financiación, de comercialización y de compras.

Las estrategias funcionales tienen que estar coordinadas entre ellas para asegurar la calidad de las estrategias de nivel superior. Hay que desarrollar mecanismos de coordinación como pueden ser los comités, equipos de trabajo o directivos integradores.

Habitualmente, se suelen distinguir las siguientes áreas funcionales: producción, financiación, comercialización, recursos humanos (tema 21), tecnología (tema 11) y compras.

22.3.1. Estrategias de producción.

La actividad productiva se debe relacionar tanto con la fabricación y obtención de un producto como con la prestación de un servicio. La actividad productiva se entiende como el proceso de transformación de materias primas y otros factores para conseguir un producto o servicio para los clientes. El proceso tecnológico de esta transformación es la esencia de la función productiva.

Los principales problemas que se plantean en la actividad productiva son los siguientes:

- *Medios productivos*: En el sentido de plantas, fábricas, establecimientos, etc. Hay que decidir acerca del número, tamaño, localización y grado de especialización de cada uno de ellos.
- *Capacidad productiva*: Determinada por el equipo productivo instalado, la disponibilidad de recursos humanos, el nivel de utilización de la capacidad productiva instalada, la posibilidad de atender a picos de demanda y las perspectivas de expansión de la capacidad productiva.
- *Grado de integración vertical*: Determinando los límites de las actividades que la empresa va a realizar internamente de aquellas otras que puede externalizar.
- *Tecnología*: Relacionado con la complejidad del proceso productivo utilizado, habilidades requeridas de los recursos humanos, grado de automatización y nivel de flexibilidad y especificidad de la tecnología.
- *Gama de productos*: Incluye la amplitud de la gama de productos ofrecidos, la relación y el modo de la introducción de nuevos productos y la deseable duración del ciclo de vida de cada producto.
- *Recursos humanos*: Afecta a los procesos de reclutamiento, selección, promoción, asignación y recompensas de los recursos humanos, así como la adquisición de habilidades y al ajuste productivo que requieran los cambios tecnológicos que se incorporen.

- *Calidad*: La gestión de la calidad afecta al nivel de calidad deseado de los productos en relación con las siguientes variables: rendimiento, aspecto, fiabilidad, ajuste a normas, durabilidad, nivel de servicio, estética y calidad percibida. Además hace referencia a la prevención y realización de los controles de calidad y a la asignación de responsabilidades, en su caso.
- *Relación con proveedores*: Incluye la selección, cualificación, control y nivel de asociación con los proveedores para garantizar el suministro adecuado.
- *Infraestructura*: Relacionada con el diseño organizativo adecuado, el diseño de sistemas de planificación y programación, los sistemas de información y control y la gestión de inventarios.

Todos estos aspectos han alcanzado una significativa actualidad con la aparición de los modernos sistemas de gestión de la producción japoneses, como la Producción Justo a Tiempo o los Sistemas de Calidad Total.

22.3.2. Estrategias de financiación.

La función financiera es la más centralizada de las funciones, por su mayor influencia en los niveles estratégicos de toma de decisión, ya que debe incluir la presentación de los resultados de la empresa en su conjunto.

Su objetivo principal consistiría en el análisis de las principales características y tendencias de los mercados financieros a los que puede acudir la empresa para obtener la financiación necesaria. Ello conlleva el análisis de las distintas oportunidades de financiación que se le ofrecen a la empresa respecto a modalidades, tipos de interés, condiciones generales, tipos de cambio, legislación, etc.

La problemática de función financiera se relaciona con los siguientes puntos:

- *Presupuesto de capital*: Aunque la decisión final respecto al presupuesto de capital corresponde a la alta dirección, la función financiera debe proporcionar información acerca de los siguientes aspectos: el criterio a utilizar para decidir la conveniencia de una inversión, las necesidades y fuentes de financiación para cada tipo de inversión y el montante total de necesidades de capital.
- *Fusiones y adquisiciones*: Aunque la responsabilidad final de estas cuestiones recae sobre la alta dirección, la función financiera puede ayudar en los siguientes aspectos: identificar y evaluar oportunidades para fusiones y adquisiciones, recomendar alternativas de toma de propiedad (mayoritaria, minoritaria, conjunta, etc.), analizar posibilidades de inversión internacional y fórmulas de entrada en terceros países.
- *Política de dividendos*: Relativa a la decisión del reparto de excedentes entre la remuneración al capital y la autofinanciación.
- *Nivel de endeudamiento a largo plazo*: Que determina la estructura de capital de la empresa a largo plazo y relativo a las fuentes de financiación externa y condiciones de las mismas.
- *Fondo de maniobra*: Que determina las necesidades de financiación a corto plazo. Incluye: gestión de tesorería, gestión de créditos, pago a proveedores, cobro a clientes e inversiones a corto plazo.
- *Fondo de pensiones*: Cuando la empresa tenga un fondo de pensiones para sus empleados es preciso gestionar las inversiones para su mantenimiento y fortalecimiento.
- *Pago de impuestos*: Vinculado con las cuestiones legales, recoge el total de impuestos que la empresa debe pagar a las distintas administraciones públicas por operaciones como: beneficios, fusiones, adquisiciones, dividendos, inversión internacional, aranceles, etc.
- *Gestión del riesgo*: A medida que el riesgo total en el que incurre una empresa es mayor, el coste de capital para la financiación externa es mayor, pudiendo llegar, en situaciones extremas, a verse restringida o anulada dicha posibilidad.
- *Relaciones con la comunidad financiera*: Incluye el establecimiento y fortalecimiento de relaciones con instituciones financieras como pueden ser los bancos comerciales e industriales, cajas de ahorros, organizaciones internacionales o agencias de evaluación de riesgos.
- *Infraestructura y estructura organizativa*: La función financiera requiere una adecuada organización

y sistema de dirección que sea compatible con su cultura corporativa. Esto se relaciona con los siguientes aspectos: procedimientos contables, normas de auditoría, sistemas de control de las unidades organizativas, medidas del rendimiento y sistemas de información general.

22.3.3. Estrategias de comercialización.

La función de comercialización se orienta a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, el diseño de la logística de la distribución de los productos y los requerimientos de los servicios post-venta.

Esta función se ha caracterizado tradicionalmente por ser descentralizada a nivel de unidad de negocio. La clave de esta función reside en comprender las necesidades de los consumidores, el estímulo de nuevas necesidades y el impulso a las actividades de venta lo cual está relacionado con nuevos productos, segmentación de mercados, política de precios, política de productos, canales de distribución y servicios adicionales.

Los principales problemas con los que se enfrenta la función de comercialización son los siguientes:

- *Delimitación y análisis de mercados:* Relacionado con la correcta definición de los segmentos de mercado que interpreten adecuadamente las preferencias y necesidades de los clientes. En cada segmento, el análisis sigue un procedimiento similar al del mercado en su conjunto.
- *Política de producto:* Relativa a la gama de productos, cuotas de mercado de cada uno, márgenes de rentabilidad e imagen de los productos.
- *Desarrollo de nuevos productos:* Que incluye la generación y evaluación de ideas, el desarrollo y comprobación de prototipos, estudios de mercado, experiencias piloto de comercialización e introducción del producto.
- *Canales de distribución:* La selección de los canales de distribución es una cuestión importante al elegir entre minoristas, mayoristas, distribución propia, agentes, franquicias, etc. Además, es preciso decidir sobre previsiones de demanda, control de inventarios, procesamiento de órdenes, transporte y sistemas de devolución.
- *Política de precios:* Los principales factores que afectan al precio son: posición competitiva que se pretenda, imagen, calidad de los productos, publicidad y fuerza de ventas.
- *Promoción y publicidad:* Referido a presentaciones comerciales, fuerza de ventas, muestrarios, regalos y publicidad en los medios de información.
- *Estructura organizativa:* Relativa a los sistemas de planificación, control, información y remuneración e incentivos del personal, de acuerdo con la cultura de la empresa y la estrategia elegida.

22.3.4. Estrategia de compras.

La función de compras se ocupa de proporcionar todas las materias primas, productos y servicios que necesita la empresa para desarrollar su actividad, con el menor coste y el mayor nivel de calidad y servicio posible.

La función de compras se vincula con los proveedores, tratando de identificar dónde se establecen los límites de la empresa en el sentido de responder a la cuestión de qué actividades de la cadena de valor se realizan dentro de la empresa y cuáles se realizan fuera mediante las correspondientes decisiones de compra.

El establecimiento de estrechas relaciones con los proveedores, que lleguen incluso a la posibilidad de participación conjunta en el diseño de sus procesos productivos y sus productos, representa la alternativa de la empresa a la integración vertical, a través de la externalización de determinadas tareas.

Las principales tareas que se encomiendan a la función de compras son las siguientes:

- *Selección y evaluación de proveedores:* Estas decisiones tienen por objetivo encontrar, seleccionar, desarrollar y motivar a los proveedores para que oferten sus productos en condiciones adecuadas de calidad y coste.
- *Calidad de los bienes comprados:* La función de compras tiene una alta responsabilidad acerca de la calidad de los materiales y componentes comprados, ya que ello incide directamente en la calidad deseada de los productos finales. El control de calidad de los aprovisionamientos se lleva a cabo estableciendo las especificaciones de las ocho dimensiones de la calidad, citadas en la función de producción.
- *Gestión de materias primas:* Se refiere a la gestión del flujo de materias primas hacia la producción: planificación y control de compras, procesamiento de órdenes, programación de entregas, control de inventarios, recepción y manejo de materiales e introducción en planta.

TEMA 23 – EL CONTROL ESTRATÉGICO

23.1. El proceso de control.

Es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad o prestación, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia.

Según el contenido del control, podemos distinguir entre control de actividades y de resultados. Si atendemos al objeto de control cabe diferenciar entre el control de personas y el control de funciones.

Una clasificación más importante es la que atiende a la relación temporal entre el esfuerzo de control y acto a controlar. Cuando el esfuerzo de control se realiza con anterioridad a la ejecución de la actividad prevista, estamos ante el *control previo*. Este tipo de control va encaminado a evitar que se produzcan hechos que modifiquen los objetivos, previniendo de antemano las distintas dificultades que se pudieran presentar. El *control presente* o actual tiene por finalidad ajustar el resultado al objetivo en el momento en que se está ejecutando la actividad. El *control a posteriori* se produce una vez que se ha realizado la actividad y se dirige a comparara los resultados obtenidos con los previstos así como a tomar las medidas oportunas.

El control es una función de la dirección que está íntimamente relacionada con la planificación. La planificación fija los objetivos y planes concretos para una actividad. El control observa los resultados, los compara con los objetivos y toma las medidas oportunas para corregir las posibles desviaciones. Dicha acción correctora se efectúa sobre la actividad y sobre la propia planificación en un claro proceso de realimentación.

En un proceso completo de control, podemos destacar las siguientes etapas:

- *Establecimiento de objetivos y estándares:* Esta es una etapa importante ya que los objetivos y estándares fijados van a ser los criterios o puntos de referencia con los que vamos a juzgar posteriormente los resultados. Los requisitos que básicamente tiene que cumplir son: deben estar fijados de forma clara, específica y en términos concretos, ser justos y alcanzables por quienes deben conseguirlos y, en la medida de lo posible, deben fijarse de común acuerdo entre quien controla y quien ejecuta o al menos hacer participar a los ejecutantes en la elaboración de los objetivos y estándares a los que después deberán atenerse.
- *Medida de los resultados:* Consiste en medir y valorar los resultados obtenidos como consecuencia del desarrollo de una actividad. Estos resultados van a ser posteriormente comparados con los criterios de referencia (objetivos y estándares).
- *Comparación entre los resultados y los objetivos y estándares:* Consiste en la localización de desviaciones o diferencias entre lo previsto y lo realmente obtenido. Esto se consigue mediante la comparación entre objetivos y resultados. Hay que hacer notar que las desviaciones pueden ser positivas o negativas y que ambas son de interés para el control.

- *Análisis de las desviaciones:* Una vez localizadas las desviaciones es necesario analizarlas y encontrar las causas que las han provocado. Conviene analizar no solo las desviaciones negativas, sino también las positivas ya que conocer las causas de un buen resultado permite potenciar dichas causas y mejorar dicho resultado. Es preciso tener en cuenta el "principio de excepción". Según este principio solamente deben ser analizadas aquellas desviaciones que sean realmente significativas haciendo caso omiso del resto.
- *Corrección de desviaciones o acción correctora:* Va encaminada a corregir o modificar las causas que provocaron desviaciones negativas y a potenciar aquellas otras que motivaron desviaciones positivas. La acción correctora debe efectuarse tanto a posteriori (una vez que se han producido los resultados) como a priori (evitando los obstáculos o dificultades que puedan provocar desviaciones, pero antes de que se produzcan). Finalmente, la acción correctora ha de ser tomada por la persona adecuada, es decir, aquella que tiene autoridad sobre el asunto correspondiente.
- *El proceso de control.*

Acción correctora sobre los objetivos y estándares

Fijación

Desviaciones

Acción correctora

sobre la actividad

Resultados medios

Resultados

23.2. El control estratégico.

El control estratégico es un tipo de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento. Está destinado a asegurar que todas las ideas planificadas durante el proceso de dirección estratégica se materialicen en la realidad.

Quizás el más importante objetivo del control estratégico es ayudar a la alta dirección a alcanzar sus objetivos a través del análisis y la evaluación del proceso de dirección estratégica.

El control estratégico va a tener dos partes fundamentales que van a centrar toda su atención:

- *Control de la implantación:* Tiene como propósito la revisión y seguimiento del propio proceso de implantación o puesta en marcha de la estrategia empresarial. Es fundamentalmente un control a posteriori que permite detectar posibles anomalías en la implantación de la estrategia.
- *Control de la estrategia:* Tiene como propósito la revisión y seguimiento de la estrategia empresarial formulada. Tiene muchos componentes de un sistema de control previo o a priori.

El diseño de un sistema de control estratégico en la empresa, tanto si se refiere al control de la implantación como al de la estrategia, requiere de la definición de algunos elementos importantes para el mismo:

- *La medición de los resultados de la empresa,* de modo que pueda observarse el comportamiento de la misma en relación con la implantación de la estrategia seguida.
- *El diseño de un sistema de información* adecuado que permita no sólo medir los resultados de la empresa sino también establecer un sistema de alerta que detecte de forma temprana los cambios que

se están produciendo o se van a producir en el entorno o en el interior de la empresa y que pueden afectar al éxito de la estrategia.

- *La definición de sistemas de control interno*, que permitan asegurarse de la correcta implantación de la estrategia no sólo al nivel de alta dirección sino también en el resto de los niveles de responsabilidad dentro de la organización.

El sistema de control finaliza con la adopción de decisiones que permitan corregir las deficiencias detectadas. Así, una vez que los directivos han comparado los resultados obtenidos con los objetivos y estándares, pueden tomar las acciones correctoras que estén justificadas.

La acción correctora se define como el cambio que lleva a cabo el directivo sobre las funciones organizativas para asegurar que la organización pueda, de forma más efectiva y eficiente, alcanzar los objetivos y cumplir los estándares previamente establecidos.

23.3. La medición del rendimiento de la empresa.

El proceso de control estratégico dentro de una organización no es sino un tipo especial de control. El control de la implantación de la estrategia requiere de un adecuado seguimiento de los resultados que se están realmente obteniendo, de modo que puedan ser detectadas e identificadas posibles anomalías en la implantación.

Antes de que los directivos puedan determinar lo que deben hacer para conseguir una mayor eficiencia del proceso de dirección estratégica, deberían conocer cuáles son los resultados que consigue la organización en el momento actual. En orden a conocer cuáles son las medidas de los resultados que un directivo debe conocer y cómo debe utilizar tales medidas, introduciremos dos importantes aspectos: la auditoría estratégica y los métodos de medida de ésta.

23.3.1. Auditoría estratégica.

La auditoría estratégica consiste en el análisis y evaluación de todas las áreas que son afectadas por la implantación de la estrategia dentro de la organización. Esta auditoría puede tener una visión muy amplia o muy específica. También puede ser bastante formal o informal, según las reglas y procedimientos que siga. De hecho, no existe un método ampliamente aceptado sobre cómo desarrollar la auditoría estratégica de forma que cada organización deberá implantar su propio sistema a la vista de sus propias necesidades.

Un de los métodos más conocidos para llevar a cabo la auditoría estratégica es el de las áreas críticas. Este método parte de la idea de que uno de los errores más frecuentes al implantar un sistema de control estratégico es el de pretender controlarlo todo. Esta actitud, además de ser difícilmente factible y probablemente innecesaria, resultaría extremadamente costosa. Es, por tanto, mucho más factible y eficaz definir una serie de actividades generales o áreas donde aplicar el control.

Estas áreas, llamadas *áreas críticas*, son precisamente aquellos aspectos esenciales de la empresa o áreas de problemas relevantes de cuyo comportamiento satisfactorio depende el correcto funcionamiento de la empresa. Las áreas críticas no se corresponden con elementos físicos localizables, sino más bien con situaciones, objetivos, actividades, etc., es decir, tienen un carácter esencialmente intangible.

23.3.2. Métodos de medida de la auditoría estratégica.

Entre los métodos de medida de la auditoría estratégica, pueden encontrarse bastantes con general aceptación. Una forma de clasificar estos métodos es dividirlos en dos categorías: cualitativos y cuantitativos.

Medidas cualitativas.

Estas medidas son valoraciones organizativas resultantes de datos que son subjetivamente apreciados. La mayoría de los directivos piensan que estas medidas cualitativas se ponen de manifiesto simplemente respondiendo a una serie de preguntas críticas.

Sin embargo, en el control estratégico otras importantes cuestiones deben ser planteadas, centradas principalmente en la verificación a posteriori del cumplimiento de los criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad que se utilizaron para seleccionar la estrategia, así como los procedimientos organizativos utilizados para desarrollar la misma. Algunas de estas cuestiones pueden ser:

- *¿Es la estrategia consistente internamente?*. Se refiere al impacto cruzado que puedan tener las distintas estrategias en la organización.
- *¿Es la estrategia consistente con su entorno?*. La estrategia debe tener en cuenta lo que sucede fuera de la organización.
- *¿Es la estrategia adecuada dados los recursos disponibles?*. Sin los recursos adecuados no es posible intentar un esfuerzo estratégico determinado.
- *¿Es la estrategia demasiado arriesgada?*. Estrategia y recursos, tomados conjuntamente, determinan el nivel de riesgo que una organización puede soportar.
- *¿Es la duración temporal de la estrategia adecuada?*. Cada estrategia trata de conseguir unos objetivos dentro de un determinado período de tiempo.

Los métodos de medida cualitativos pueden ser muy útiles, pero sus aplicaciones implican significativas cantidades de juicios personales.

Medidas cuantitativas.

Estas medidas son valoraciones organizativas resultantes de datos que están numéricamente organizados. Aunque los datos conseguidos mediante estas medidas son generalmente más fáciles de organizar que los conseguidos por medidas cualitativas, la interpretación de lo que realmente significan las medidas cuantitativas así como las acciones correctoras que señalan, no siempre aparecen claras y tienen un alto componente de subjetividad.

En la práctica, cada organización usa sus propios métodos para establecer las medias cuantitativas de los resultados organizativos. Las organizaciones deben medir sus resultados en todas las áreas críticas en las que se implanten objetivos de la organización.

Una forma útil de hacer explícito el comportamiento de cada área crítica es a través de la observación de distintos aspectos importantes que den idea del funcionamiento de dicha área. Estos aspectos o facetas son los llamados *indicadores clave*.

Los indicadores clave son importantes para concretar el control en cada una de las áreas. Sin embargo, ocurre que siguen siendo ideas no cuantificadas, por lo que es necesario cuantificarlos a través de *ratios* o *medidas significativas*.

Los ratios o medidas sólo adquieren significación cuando se refieren a un nivel pretendido por la empresa: el *estándar*. Efectivamente, después de que los resultados de la organización hayan sido medidos deben ser comparados con los objetivos y estándares. Los estándares se desarrollan para interpretar los objetivos. Son criterios que indican niveles aceptables de resultados organizativos.

23.4. Sistema de información para el control estratégico.

El diseño del sistema de información constituye una cuestión fundamental en el éxito del modelo. Cualquier sistema de información debe suministrar a la organización la información necesaria, en el momento oportuno

y con el soporte adecuado.

El objetivo de un sistema de información para la dirección estratégica debe ser recoger toda la información necesaria para que el esfuerzo de búsqueda y análisis de información referente a una cuestión estratégica concreta sea más fácil o incluso innecesario.

El control estratégico requiere de una información orientada más al futuro que al pasado, de carácter global y de síntesis e incluyendo aspectos tanto internos como externos. Es un tipo de información más cualitativa y de carácter aperiódico, que hace referencia a períodos de tiempo largos, dando preponderancia a la oportunidad del momento en el que se obtiene respecto de la exactitud de la información.

El sistema de inteligencia de la empresa es un sistema de información avanzado que intenta evitar las sorpresas estratégicas mediante un sistema de indicadores de alerta temprana que permita identificar y detectar los cambios en el entorno que puedan afectar a la empresa. Este tipo de sistema supone la implicación del equipo directivo no sólo en la captación de la información sino también en la interpretación adecuada de dicha información y en el establecimiento de respuestas rápidas a los problemas detectados.

El área de necesidades informativas proporciona la base para la recogida de la información y deberá tener en cuenta todos los sucesos y tendencias actuales o potenciales que impliquen nuevas oportunidades o amenazas para la organización. La amplitud del análisis y control de un área de necesidades informativas depende de dos factores:

- *El nivel del impacto* que los sucesos o tendencias puedan tener sobre la organización.
- *La urgencia de la respuesta*, que se define como el tiempo de reacción disponible por la organización comparado con el tiempo de reacción que sería necesario para desarrollar e implantar la estrategia.

Si la posibilidad de que aparezca un hecho externo es muy baja, no vale la pena gastar tiempo y dinero en recoger y analizar información sobre dicho fenómeno. En tal caso, basta con un simple seguimiento del área.

TEMA 24 – EL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

24.1. El control de las unidades organizativas: modelos básicos.

La dirección empresarial trata de asegurarse el cumplimiento de los objetivos fijados a las diferentes unidades organizativas (departamentos, divisiones, secciones, etc.), así como de la correcta utilización de los recursos asignados.

El control de estas unidades organizativas puede hacerse de formas diversas dependiendo, principalmente, del carácter más o menos centralizado de la organización (grado de autonomía que las unidades organizativas tengan para tomar decisiones) y del sistema informativo disponible (cantidad, calidad y disponibilidad de la información para el control).

A partir de estas bases, pueden identificarse cinco modelos fundamentales de control interno empresarial: centros de costes, centros de ingresos, centros de beneficios, centros de inversión y centros de gasto discrecional.

24.1.1. Centros de costes.

En el modelo de centro de costes, la unidad organizativa asume la responsabilidad del uso adecuado de los recursos, es decir, de los costes en los que incurre, no teniendo responsabilidad en las decisiones sobre niveles de producción ni sobre calidad de los productos.

El criterio que se suele aplicar a un centro de costes para su control consiste en fijar la cantidad a producir y establecer como objetivo la minimización del coste total de la unidad organizativa.

Los riesgos de este modelo están en que una excesiva polarización hacia los costes acabe sacrificando la calidad del producto lo cual puede perjudicar a otras unidades organizativas o a la empresa en su conjunto. Para evitar este inconveniente, es preciso disponer de medidas objetivas de cantidad y calidad de los productos. Por ello, el modelo de centros de costes suele ser utilizado más frecuentemente en departamentos de fabricación en los que es más fácil medir y controlar la calidad de su actividad principal.

24.1.2. Centros de ingresos.

Este modelo es similar en su funcionamiento al anterior, pero centrando ahora la atención en el lado de los ingresos en lugar de en el de los costes. La unidad organizativa es evaluada de acuerdo con el volumen de ventas o ingresos tratando de maximizar el mismo. Es un modelo frecuente, por lo tanto, en los departamentos comerciales o de ventas.

La unidad no suele tener capacidad para decidir autónomamente tanto el precio de venta de los productos como las cantidades vendidas, por lo que una de estas dos variables suele estar fijada por la alta dirección. Esta limitación garantiza que, en la búsqueda del máximo ingreso, no se venderán unidades de producto que impliquen un ingreso marginal inferior a su coste marginal.

Además del anterior, otro riesgo de este modelo está en la posibilidad de que la unidad centre sus esfuerzos en la venta de productos con mayor precio, lo que incide en una mejora más rápida de los ingresos totales. Este problema se suele evitar incentivando a la unidad con un margen de contribución a los beneficios y costes fijos.

24.1.3. Centros de beneficios.

En el modelo de centros de beneficios, el grado de autonomía de las unidades organizativas es superior al de los modelos anteriores ya que existe responsabilidad tanto sobre los costes o consumo de recursos como sobre los ingresos de la actividad desarrollada. La unidad tiene por objetivo, en consecuencia, la maximización de alguna medida del beneficio contable de la misma.

Para que una unidad organizativa sea un centro de beneficios debe reunir las siguientes características:

- *Independencia operativa:* un centro de beneficios tiene que ser una unidad operativa independiente y su director ha de poder controlar casi íntegramente todas o casi todas las decisiones operativas que afectan al beneficio. Las únicas limitaciones se derivan de las políticas generales formuladas por la alta dirección.
- *Acceso libre a las fuentes de aprovisionamiento y a los mercados.*
- *Cálculo separado de ingresos y costes:* Un centro de beneficios tiene que ser capaz de desglosar todos sus costes, con el fin de hallar una base económica realista que le permita calcular el precio de los productos que ofrece. Suele ser necesario el establecimiento de precios de transferencia.

El problema que presentan los centros de beneficios es que el alto grado de autonomía que se concede a su actuación puede hacer que, buscando el máximo beneficio divisional, se olvide de la optimización de la actuación de la empresa en su conjunto.

24.1.4. Centros de inversión.

En comparación con los centros de beneficios, los de inversión no sólo se responsabilizan de los flujos normales de ingresos y costes de su actividad sino que también tienen capacidad para decidir la contratación

de nuevos activos que les permita aumentar su nivel de actividad. De este modo, se trata de optimizar, no tanto el beneficio contable como la rentabilidad sobre las inversiones efectuadas.

24.1.5. Centros de gasto discrecional.

Este modelo suele ser aplicable a aquellas unidades organizativas que prestan servicios a otras unidades de la empresa. Este tipo de unidades reciben un presupuesto anual de gastos con el que deben cubrir sus actividades de servicio. Debido al carácter esencialmente intangible de estas actividades, el resultado obtenido es difícilmente medible, por lo que existen dificultades para comparar coste y calidad del servicio prestado.

Un problema de este modelo es la tendencia creciente del presupuesto sin grandes posibilidades de controlar realmente su eficiencia. Ello es debido a tres tipos de razones:

- Normalmente las unidades organizativas que reciben los servicios no pagan por los mismos, por lo que un aumento del presupuesto de los centros de gasto no les perjudica e incluso les ofrece la posibilidad de recibir servicios adicionales.
- En la medida en que las unidades organizativas de la alta dirección suelen ser centros de gastos, la importancia de la unidad, la retribución directa o indirecta de los responsables así como el poder de los mismos en la organización aumentan con el tamaño del presupuesto que manejan. Estos factores incentivan a los responsables de dichas unidades para presionar en busca de incrementos de sus dotaciones de recursos.
- Ante un intento de reducción de gastos de estas unidades organizativas, los responsables de las mismas siempre tienen la opción de presionar mediante la reducción drástica de los servicios prestados lo cual permite conseguir la complicidad en la presión de los responsables de las unidades perjudicadas para evitar que dichos gastos se reduzcan.

El cobro de los servicios internos puede proporcionar un instrumento para el control de los centros de gasto, tanto en cuanto al empleo de los recursos como en cuanto a la calidad del servicio prestado y evitar así algunos de los problemas planteados.

En cuanto a la utilización de los recursos, un sistema de cobro de servicios internos permite reducir o incluso eliminar los habituales excesos de demanda de los centros de gasto discrecional, ya que la obtención de servicios por parte de las unidades organizativas no es gratuito sino que tiene un coste que reduce sus disponibilidades presupuestarias.

En relación con la calidad del servicio, el cobro interno del mismo facilita su control ya que la unidad receptora del servicio evalúa esa calidad al tener que pagar por él, disponiendo así de una información valiosa para el control de la calidad de los servicios internos.

Para que el cobro de los servicios internos sea un instrumento adecuado para el control de eficiencia de las unidades organizativas se debe cumplir que:

- Debe existir facilidad para evaluar a los compradores ya que si no, sus incentivos para ahorrar en pagos internos serán menores.
- No debe existir monopolio en la prestación de servicios por parte de la unidad vendedora, pudiendo la unidad compradora adquirirlos a proveedores externos o incluso mediante la autoprestación del servicio.
- La unidad compradora de servicios debe tener la posibilidad de emplear los ahorros de fondos para adquirir otros recursos.

Ello implica que no puedan aparecer inconvenientes cuando se dan estas circunstancias, como el hecho de que si la unidad vendedora no utiliza los recursos presupuestariamente asignados estos quedarán ociosos si no

pueden ser reasignados. Esto supone, en definitiva, un cierto derroche de los recursos que son asignados para cubrir una serie de necesidades internas que luego son satisfechas por proveedores externos.

Este problema puede resolverse tratando de prever correctamente los consumos de las unidades compradoras o buscando la mayor flexibilidad posible en la recolocación interna de esos recursos.

24.2. Los precios de transferencia como mecanismo de control.

Para mantener la unidad del conjunto de la empresa las divisiones deben relacionarse entre sí, no sólo a nivel competitivo respecto a los bienes y recursos controlados centralmente, sino también previsiblemente a nivel interdivisional.

Los precios de transferencia son el mecanismo diseñado para proporcionar alguna forma de control centralizado de las divisiones o centros de beneficios sin privarlos de sus responsabilidades delegadas y surgen de la necesidad de fijar un precio a las transacciones internas que se producen en el seno de una empresa. Se define precio de transferencia como el precio de cesión interna fijado para un producto entre dos puntos de una organización.

¿Quién fija los precios de transferencia?

Los precios de transferencia controlan las operaciones que tienen lugar entre divisiones, así como entre las divisiones y la dirección central. Aquí se plantea un problema crucial: ¿quién fija los precios de transferencia?

Se plantea la doble alternativa de que tanto la fijación de los precios por parte de la dirección central como por parte de las divisiones autónomas pueden ocasionar situaciones no deseadas, ya que buscarán su propio beneficio.

Propiedades de los precios de transferencia.

Cualquiera que sea el organismo que fija los precios de transferencia, así como cualquiera que sea el método utilizado para la fijación de los mismos, los precios de transferencia deben tener tres propiedades:

- *Optimos*: Significa que las divisiones actúen en beneficio del conjunto de la empresa. Esto es, que los precios elegidos aseguren la asignación más adecuada de recursos entre las divisiones de forma que se consiga tanto un óptimo resultado divisional como un óptimo beneficio para la empresa en su conjunto.
- *Neutrales*: Significa que posibiliten la medición de las actuaciones desde las divisiones. Es decir, que permitan medir correctamente el beneficio real obtenido por las divisiones al impedir transferencias artificiales de beneficios de una a otras por efecto de estar considerados al alza o a la baja.
- *Negociados*: Significan que mantengan la autonomía de las divisiones. Es decir, que la fijación del precio de compra o venta de los distintos bienes y servicios de una división entre dentro de su área de competencia como componente de la libertad de actuación que les es propia en virtud de las responsabilidades adquiridas.

Estas tres propiedades entrarán casi siempre en conflicto y será muy difícil que se den las tres a la vez. Los distintos métodos de fijación de precios de transferencia propuestos cumplen con unas u otras de estas propiedades, pero difícilmente con las tres de forma simultánea.

24.3. Sistemas de fijación de precios de transferencia.

Para el análisis de los diferentes métodos de fijación de precios de transferencia, estableceremos la siguiente hipótesis general: Se supone que existen dos únicas divisiones, la primera (A) obtiene un producto

semielaborado que se transfiere a una segunda (B), la cual termina el producto y lo vende. Otras hipótesis complementarias serán establecidas para cada método en particular.

24.3.1. Precios de transferencia basados en el coste total.

Este método, que está basado en información y procedimientos contables, defiende que el precio de transferencia viene dado por el coste total de producción del producto que se transfiere, es decir, el coste fijo unitario más el coste variable unitario. Sobre esta base, se puede fijar o no un margen de beneficio. Los defensores del método presentan las siguientes ventajas:

- Es fácil de aplicar sin un gran coste ya que la información necesaria debe estar disponible en la contabilidad.
- En general, es aceptado por las legislaciones de los diferentes países, por ser congruente con los criterios de valoración utilizados en la práctica.

El método también plantea algunos inconvenientes. En ciertas situaciones, la mejor actuación de una de las divisiones puede no llevar a que se maximice el beneficio de la empresa en su conjunto. Veamos el ejemplo siguiente:

La división B puede comprar un producto a terceros por 10 u.m., y de la división A de su propia empresa, a un precio de transferencia a coste total de 12. Con estos precios, la división B puede decidir comprar a terceros para maximizar su beneficio divisional puesto que le resulta más barato. Pero si la división de producción, si esta venta, está operando por debajo de su capacidad y el precio de 12 está distribuido entre 9 de coste variable y 3 de coste fijo, entonces, aunque la división que compra ahorra 2, la división que vende pierde 3, por lo que la empresa en su conjunto pierde 1.

Por ello, cuando la división de producción no está operando a plena capacidad puede ser necesario tener un precio de transferencia inferior al coste total. Sin embargo, este supuesto encubre una situación de ineficiencia de la división vendedora, que incurre en unos costes de funcionamiento superiores a los de mercado.

El sistema presenta problemas para que las divisiones actúen en beneficio de la empresa en su conjunto, pero puede ser muy útil si las cantidades a transferir son relativamente pequeñas. Si las cantidades a transferir son significativas, entonces el sistema es únicamente operativo si las divisiones de producción se convierten en centro de coste y pierden su responsabilidad por beneficios.

24.3.2. Precios de transferencia basados en el coste marginal.

El método de fijación de precios de transferencia basado en el coste marginal, que está fundamentado en el análisis de la teoría económica, funciona de la siguiente forma: si, por ejemplo, la división A sólo vende a la división B y no existe mercado para los productos semielaborados, entonces hay que realizar los siguientes cálculos:

- Determinar las curvas de coste marginal para los productos finales A y B (respectivamente MCA y MCB) y la curva de ingreso marginal para B (MRB). Es de destacar que MCB no incluye el precio de transferencia del producto, sino únicamente el coste de las operaciones de B.
- Calcular el ingreso marginal neto de B ($NMRB = MRB - MCB$).
- La producción óptima de A viene dada por el punto donde el coste marginal de A iguala al ingreso marginal neto de B y precio de transferencia se define por la ordenada de dicho punto.

La ventaja de este sistema es que es teóricamente óptimo en ausencia de un mercado perfecto o casi perfecto para los productos semielaborados, en el sentido de que las divisiones actúan siempre optimizando el beneficio total de la empresa, esto es, asignando eficazmente los recursos al conjunto de la empresa.

El mayor inconveniente que presenta el método es que los precios de transferencia no pueden ser determinados de forma aislada por A, no podrían surgir de un proceso de negociación entre las divisiones sin que se conozcan las relaciones marginales. En este caso, la solución es fijar los precios desde el centro de la empresa, pero con ello se limita considerablemente la autonomía que las divisiones deben tener.

Un segundo inconveniente es que el sistema implica que todas las unidades de producto transferido son cargadas al coste marginal de la última unidad. Si el coste crece con la producción, entonces este sistema proporcionará a A una cierta contribución a sus costes fijos y beneficio, que en último caso puede traducirse en un beneficio neto para A. Pero si el coste marginal es constante (o decreciente), entonces claramente A no recuperará sus costes fijos (o incluso ni los variables). En este caso B, puede encontrarse con una amplia ventaja en sus operaciones, ya que puede estar adquiriendo el producto a menos de su coste total.

Este problema aparece claramente acentuado si hay varias divisiones en secuencia, con una división final que logrará incrementar en gran medida sus beneficios. Se han propuesto varios métodos para solucionar este problema, aunque todos ellos están basados en criterios subjetivos de reparto, por lo que resultan completamente arbitrarios y no tienen justificación teórica.

El sistema de fijación de precios de transferencia basado en el coste marginal presenta dos inconvenientes adicional de carácter práctico: la dificultad de calcular las funciones marginales, especialmente a partir de un sistema de costes estándar basado en costes variables unitarios constantes, y el hecho de que no suele ser aceptado por la autoridades fiscales.

24.3.3. Precios de transferencia basados en el precio de mercado del producto intermedio.

Los precios basados en el mercado actual de productos intermedios son para numerosos autores la base más objetiva para la determinación de precios de transferencia. El precio de mercado cumple con las tres propiedades exigibles a un adecuado sistema de precios de transferencia. A saber:

- Es *óptimo*, porque permite la medida del resultado en términos de beneficio, ya que el precio de mercado es una medida objetiva con la que se pueden establecer comparaciones significativas con la competencia.
- Es *neutral*, porque es consistente con la responsabilidad por beneficios descentralizada en el sentido de que es indiferente comprar o vender dentro o fuera de la empresa, ya que el precio es el mismo para todos los agentes.
- Es *negociado*, porque respeta la libertad para efectuar las transacciones a las divisiones. Asimismo, es aceptado por las autoridades fiscales.

Estas condiciones sólo serían efectivas si el mercado es de competencia perfecta, ya que únicamente bajo este supuesto se cumplen las tres propiedades anteriores. Si aparecen imperfecciones en el mercado se pone en entredicho la propiedad de neutralidad.

El precio de mercado no tiene en cuenta el ahorro de vendedores, publicidad, etc., que suponen las ventas internas en la empresa. La división A está disminuyendo sus gastos de venta y, por consiguiente, obteniendo beneficios extraordinarios que B, en cierta medida, subsidia. Esta situación no podría durar mucho tiempo ya que B pediría un descuento en el precio de mercado como consecuencia de los costes ahorrados, por lo que se introduce un elemento de arbitrariedad en la determinación del tamaño del descuento.

Hay que decir que cuando el precio de mercado puede ser conocido, se constituye en el mejor sistema para la fijación de precios de transferencia y las autoridades fiscales exigen su uso. Respecto de las propiedades deseables de asignación óptima de recursos y neutralidad, sólo las satisface cuando existe algo similar a la competencia perfecta en el mercado.

24.3.4. Precios de transferencia basados en el precio de mercado del producto final.

La base de este método es el precio de venta a terceros de los productos terminados. El sistema también denominado reducción en precio de venta, obtiene el precio de transferencia reduciendo en una determinada cantidad el precio de venta final al objeto de cubrir los gastos de la división B. El método es bastante utilizado en la práctica cuando la división B es fundamentalmente una división de marketing, que sólo distribuye y vende, con reducidas o nulas actividades productivas.

Este método presenta el gran inconveniente de ser incompatible con el concepto de centro de responsabilidad de beneficios.

Las autoridades fiscales recomiendan este procedimiento cuando no existe precio de mercado intermedio, ya que en todo caso sigue introduciendo en la empresa medidas de competitividad externa al estar basado en precios de mercado.

24.3.5. Precios de transferencia negociados.

Algunos autores defienden que la mejor forma de fijar los precios de transferencia es mediante la libre negociación entre las partes, argumentando que el uso de la negociación estimula unos precios competitivos. Tiene el inconveniente de no ser aceptado por las autoridades fiscales.

Este sistema, aunque estimula la autonomía de las divisiones, no puede asegurar evidentemente que éstas actúen a favor del beneficio global de la empresa, ni puede evitar que se produzcan traslados artificiales de beneficios de unas divisiones a otras.

24.3.6. Precios de transferencia basados en la optimización mediante algoritmos: preciso sombra.

Un inconveniente de los sistemas hasta ahora analizados es que existen dependencias entre las divisiones o que hay restricciones activas en los recursos de las divisiones. En este caso, es necesaria una coordinación adicional entre las divisiones que garantice que se implante un sistema óptimo. Para estudiar esta coordinación, nos debemos desplazar de las fuentes contables y de la teoría económica hacia las de la investigación operativa.

En teoría, es siempre posible construir un modelo matemático de la empresa en su conjunto que indique las operaciones de cada división que conducen a optimizar el beneficio global. Esta optimización puede llevarse a cabo bajo las condiciones, entre otras, de que las dependencias y restricciones antes citadas sean satisfechas.

Como subproducto de la optimización, se obtienen los llamados precios sombra (duales, teóricos, o marginales) de los productos transferidos, lo cuales pueden formar la base de un sistema de preciso de transferencia. Estos precios tienen las características de optimalidad y neutralidad, aunque entra en crisis la características de mantenimiento de la autonomía de las divisiones.

Con este sistema, es imposible para una división aislada calcular los precios de transferencia. La información relevante debe ser enviada desde cada división a un punto central de la empresa y utilizada en la forma indicada. Además de los precios de transferencia se calcula el programa de producción óptimo, tanto de inputs como de outputs.

Este sistema de fijación de precios tiene otras desventajas adicionales que complican su aplicación práctica, como son:

- La realidad es tan compleja que construir un modelo suficientemente realista es una ardua tarea, cuando no imposible.
- Supuesto construido el modelo, a veces los precios sombra no se pueden calcular por falta de un algoritmo adecuado.

- Los precios de transferencia basados en precios sombra no son aceptados por las autoridades fiscales.

24.4. La Dirección Participativa por Objetivos.

La Dirección Participativa por Objetivos (DPO) constituye, a la vez que un modelo directivo en el que se introduce la participación de los integrantes de la organización, un sistema de planificación y control, que intenta motivar a los individuos mediante su participación.

La DPO nace en los años cincuenta y se atribuye su paternidad a Peter Drucker (1954).

El proceso de la DPO se desarrolla a partir de unos objetivos generales de la empresa y de unas áreas de responsabilidad bien definidas para los directivos a los distintos niveles, mediante los cuales se determinan los objetivos que deben alcanzar los responsables de cada área. Esto es un proceso de negociación, en el que cada ejecutivo discute con su superior jerárquico su sistema de objetivos, que viene dado por los objetivos de mayor nivel, pero sobre los cuales puede expresar las opiniones y, en su caso, incorporar las modificaciones oportunas, surgidas del proceso negociador.

El sistema de objetivos de cada ejecutivo es el instrumento de trabajo que le sirve como guía de su actuación para un determinado período de tiempo. Por ello, los objetivos tienen que cumplir determinadas características muy concretas:

- Han de estar centrados en los aspectos principales del departamento o de la empresa.
- Estar enunciados en términos precisos, cada uno perfectamente identificable con relación a los demás.
- Cuantificados o cifrados a ser posible, ya que puede haber objetivos que, aunque se puedan comprobar mediante la observación y apreciación razonada, no se les puede traducir directamente en cifras (objetivos cualitativos).
- Poco numerosos para cada uno de los ejecutivos, dependiendo su cantidad del tipo de actividad y nivel de responsabilidad, estando el máximo entre ocho y diez.
- Medibles, con posibilidad de medir o comprobar el grado en que se han realizado, de forma que puedan evaluarse las actuaciones individuales.
- Agresivos, deben contemplar la superación de objetivos ya conseguidos.
- Realistas, no deben marcar resultado ideales ni mínimos, sino consecuentes con la realidad existente (niveles satisfactorios) y la experiencia y capacidad del que ha de alcanzarlos.
- Han de estar escritos, para evitar confusiones en el momento de su control.

En las empresas de cultura anglosajona, a menudo se expresan las características de los objetivos con la sigla "SMART" (elegante), formada por las iniciales de cinco de sus características más importantes: Specific (concretos), Measurable (medibles), Achievable (alcanzables), Realistic (realistas) y Timed (fijados en el tiempo).

El sistema de incentivos, íntimamente relacionado con el modelo de la DPO, no sólo incluye posibles retribuciones complementarias, en base a la cumplimentación de sus objetivos, sino que se debe integrar con la política de desarrollo de directivos, en todo lo referente a la capacitación, adiestramiento, promoción y remuneración de directivos.

Tampoco han faltado las críticas al propio modelo de la DPO, basadas fundamentalmente en que fomenta el individualismo y la falta de cooperación, al estar basado en la consecución de objetivos individuales, que son la base para el establecimiento de las gratificaciones personales. Ello tiende a fomentar enormemente la competitividad entre los componentes de la organización.

También se le ha achacado la preocupación básica por la cumplimentación de objetivos a corto plazo, al referirse a objetivos de tipo funcional y operativo, en detrimento de una mayor atención sobre los objetivos a

largo plazo.

Se puede afirmar que el modelo de la DPO ha contribuido a la mejora de la actuación empresarial mediante este sistema de planificación y control que estimula la creatividad, obligando a pensar cómo y con qué medios lograr los objetivos.

24.4.1. Evaluación del rendimiento del directivo.

La implantación del modelo de Dirección Participativa por Objetivos implica, de forma inmediata, el diseño de un sistema de evaluación del rendimiento de los directivos en base al cual se puedan comprobar los resultados de su trabajo y, en su caso, establecer un sistema de compensación complementario.

El principal problema de los sistemas de evaluación del rendimiento es la objetividad que los debe caracterizar entendida como el grado en que se utilizan indicadores cuantitativos, establecidos con antelación y no dependientes del criterio subjetivo del superior, para medir el rendimiento.

Los sistemas objetivos de evaluación del rendimiento plantean algunos problemas entre los que cabe destacar los siguientes:

- La medida objetiva hace necesario introducir un indicador de rendimiento.
- Son difíciles de cambiar, pues todo cambio supone generar suspicacias sobre si obedece a un motivo tecnológico o a un incremento del rendimiento.
- En bastantes ocasiones, es imposible establecer medidas de rendimiento objetivas.

Para evitar estos inconvenientes, cabe la posibilidad de establecer medidas subjetivas del rendimiento en las que sea el superior jerárquico del directivo quien determina la eficacia y la calidad del trabajo del subordinado.

Cualquiera que sea el procedimiento establecido para evaluar el rendimiento de los directivos parece conveniente que éste se definiera alrededor de los dos siguientes puntos principales:

- *Revisión de eficiencia:* Es una revisión que mide el grado en que el subordinado ha alcanzado los objetivos fijados, así como las necesidades de formación y adiestramiento que necesite para realizar mejor el trabajo actual.
- *Revisión de capacidad y capacitación:* Estudia la capacidad potencial del directivo y el adiestramiento que necesita ante el futuro.

24.4.2. Sistemas de recompensas.

Dentro de los sistemas de recompensas vamos a incluir todas aquellas actuaciones que la empresa puede desarrollar frente al directivo y que, de alguna forma, repercuten en sentido positivo en la actitud de éste.

Planes de formación y adiestramiento.

La formación de directivos es el proceso destinado a desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes mediante la instrucción, enseñanza intuitiva y práctica, entrenamiento y experiencia planificada, con miras a capacitarles para hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la empresa.

Para lograr que una formación sea provechosa se puede sugerir las siguientes orientaciones:

- Reconocer las limitaciones del adiestramiento.
- Incrementar la formación en el propio puesto de trabajo.

- Construir sobre los puntos fuertes del directivo.
- Formar para el futuro tanto como para el presente.

Planes de sucesión y promoción.

Consisten en establecer los criterios a partir de los cuales los ejecutivos pueden ascender en la escala jerárquica para pasar a ocupar puestos de mayor responsabilidad. Con ellos se trata de encajar a los individuos dentro de las necesidades de la organización. Estos planes deben de recoger:

- *El aspecto cuantitativo:* Cuántas personas necesitamos para cubrir los puestos futuros, teniendo en cuenta los planes de expansión de la firma y nuestra pasada experiencia sobre el movimiento de personal.
- *El aspecto cualitativo:* Qué nuevos conocimientos y técnicas habrán de adquirir estos directivos.

Existe una solución burocrática al problema del plan de sucesión: "Promoción por antigüedad" o por "años de servicio". Es éste un criterio extrañamente difícil de desarraigar y, sin embargo, está claro que no basta para responder a las exigencias del futuro.

Política de remuneraciones.

Parece claro que los incentivos de orden monetario son los que en mejor medida contribuyen a mejorar la eficiencia del directivo, además de ser la prueba más importante mediante la que se aprecia y reconoce su labor. Una adecuada política de remuneraciones debe:

- Atraer y retener los directivos que se necesitan: suficientes en número y calidad.
- Retribuirlos guardando la proporción debida con respecto a sus compañeros, a sus subordinados y a sus méritos positivos para con la empresa.
- Estimularlos a superarse, y no contentarse con pagarles sus servicios prestados.
- Mantener un equilibrio razonable con los sueldos que ofrecen empresas similares en la misma localidad, o en el mismo grupo y para el mismo cargo.
- Constituir un sistema económico flexible y no formalista y burocrático.

No existe la "estructura única ideal" que pueda aplicarse por igual a retribuir la labor del directivo por lo que cada empresa debe elaborar la suya de acuerdo con los criterios anteriores. Los factores más influyentes a la hora de la determinación de la retribución se podrían ordenar como:

- *Un factor prioritario*, consistente en la contribución a los resultados del negocio.
- *Un factor secundario*, basado en los conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para el cargo respectivo.
- *Otro factor secundario*, basado en el peso de responsabilidad que lleva consigo el cargo.

Otro incentivo importante y que pesa también a la hora de las recompensas materiales del directivo consiste en las primas económicas adicionales o las retribuciones llamadas "en especie". Cada vez tienen una mayor importancia las retribuciones "en especie", que pueden revestir diversas variantes con son la vivienda, el automóvil, los seguros de vida, los planes de pensiones, las vacaciones, etc.

1

COMPETIDORES POTENCIALES

COMPRADORES

PROVEEDORES

COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Rivalidad entre los competidores

SUSTITUTIVOS

4) Seleccionar la estrategia que explore mejor los recursos y capacidades de la empresa en relación a las oportunidades externas.

3) Valoración de la potencialidad de los recursos y capacidades para generar y mantener rentas.

2) Identificar las capacidades de la empresa: ¿Qué puede hacer la empresa más eficientemente que sus rivales?. Identificar los recursos inputs para cada capacidad, y la complejidad de cada capacidad.

1) Identificar y clasificar los recursos de la empresa. Averiguar las fortalezas y debilidades relativas de los competidores. Identificar las mejores oportunidades para una mejor utilización de los recursos.

Estrategia

Ventaja Competitiva

Capacidades

Recursos

5) Identificar las carencias que necesitan cubrir. Invertir en reponer, aumentar y mejorar los recursos básicos de la empresa.

Determine en qué actividades hacer benchmarking

Determine qué factores clave medir

Identifique las compañías con prácticas más avanzadas

Mida la actuación de las compañías con prácticas más avanzadas

Mida su propia

actuación

Desarrolle el plan para igualar y superar, o mejorar el modelo

Obtenga el compromiso de la dirección y de los empleados

Ponga en práctica el plan y supervise los resultados

A

B

C

A

B

A

B

a

A

C

B

a

A

B'

A

B

C

a

A

a

A

Estructura

Sistemas

Estrategia

Valores

compartidos

Capacidades

Estilo

Personal

Misión y propósito

Análisis interno

Análisis externo

Previsión del comportamiento futuro

Establecer objetivos de la empresa

Identificación y evaluación de estrategias

Análisis del desfase en la realización

Selección de estrategias

Análisis

Preparación del plan

definitivo de

la empresa

Estrategias y políticas

Planes de negocio

planes operativos

presupuestos

Análisis de sensibilidad

Comparar resultados

con objetivos,

estrategias y políticas

Toma de decisiones

Cambio en objetivos y/o estrategias

Actividad

Sensor

Comparador

Objetivos y estándares

Órgano de control