

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: BREVE INTRODUCCIÓN

ÁNGEL MIGUEL TRIANA TORIBIOS

**ESTRATEGIA EMPRESARIAL:
BREVE INTRODUCCIÓN**

CEDEU

Editorial Síndesis

1ª edición, 2021

© Ángel Miguel Triana Toribios

© 2021, editorial Sindéresis

Venancio Martín, 45 – 28038 Madrid, España

Rua Diogo Botelho, 1327 – 4169-004 Porto, Portugal

info@editorialsinderesis.com

www.editorialsinderesis.com

ISBN: 978-84-19199-06-5

Depósito legal: M-37161-2021

Produce: Óscar Alba Ramos

Impreso en España / Printed in Spain

Reservado todos los derechos. De acuerdo con lo dispuesto en el código Penal, podrán ser castigados con penas de multa y privación de libertad quienes, sin la preceptiva autorización, reproduzcan o plagien, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, fijada en cualquier tipo de soporte.

A mis hijos.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	11
1. LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	13
1. LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS	13
1.1. <i>Concepto</i>	13
1.2. <i>Otros conceptos</i>	15
1.3. <i>Niveles</i>	17
2. EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y SU RESPONSABILIDAD	18
2.1. <i>Fases</i>	18
2.2. <i>Responsabilidad</i>	19
2.3. <i>Ajuste y cambio</i>	21
3. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ÁMBITO DE ESTUDIO	22
4. HACIA UNA VISIÓN INTEGRADORA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	24
4.1. <i>Racionalidad vs emocionalidad</i>	24
4.2. <i>Estrategias deliberadas vs. Emergentes</i>	25
4.3. <i>Aspectos organizativos</i>	26
II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	29
2. LA CREACIÓN DE VALOR, GRUPOS DE INTERÉS Y GOBIERNO DE LA EMPRESA	30
1. EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA: LA CREACIÓN DE VALOR	30
1.1. <i>Beneficio/Rentabilidad</i>	30
1.2. <i>Medición del rendimiento a través del valor</i>	34
1.3. <i>Los grupos de interés en la empresa (stakeholders)</i>	36
1.4. <i>El gobierno de la empresa</i>	37
1.4.1. <i>Mecanismos internos</i>	38
1.4.2. <i>Mecanismos externos</i>	40
3. LA ORIENTACIÓN Y LOS VALORES DE LA EMPRESA	41
1. LA ORIENTACIÓN FUTURA DE LA EMPRESA	41
1.1. <i>Visión</i>	42
1.2. <i>Misión</i>	43

2. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	44
3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	46
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	55
1. EL ENTORNO DE LA EMPRESA	56
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	58
3. EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	61
4. LOS DISTRITOS INDUSTRIALES	62
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO FUTURO: EL MÉTODO DE LOS ESCENARIOS	64
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	65
1. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO	65
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS	67
2.1. <i>Intensidad de la competencia actual</i>	70
2.2. <i>Entrada de competidores potenciales</i>	72
2.3. <i>Amenaza de productos sustitutivos</i>	75
2.4. <i>Poder negociador de los proveedores y de los clientes</i>	76
2.5. <i>Análisis estructural y estrategia competitiva</i>	77
3. LIMITACIONES Y EXTENSIONES DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS ...	78
3.1. <i>Importancia relativa de la estructura de la industria</i>	79
3.2. <i>Agentes de frontera</i>	80
3.3. <i>Productos complementarios</i>	80
3.4. <i>Dinámica de la industria</i>	81
3.5. <i>Industrias hipercompetitivas</i>	83
4. SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA: GRUPOS ESTRATÉGICOS	84
5. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	86
6. ANÁLISIS INTERNO	89
1. EL DIAGNÓSTICO INTERNO.....	90
1.1. <i>La identidad de la empresa</i>	90
1.2. <i>Análisis funcional y perfil estratégico</i>	90
2. LA CADENA DE VALOR.....	92
2.1. <i>Las actividades de la cadena de valor</i>	92
2.2. <i>Las interrelaciones de la cadena de valor</i>	93

3. EL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	94
3.1. <i>Identificación de los recursos y capacidades</i>	95
3.2. <i>Evaluación estratégica de los recursos y capacidades</i>	97
3.3. <i>La gestión de los recursos y capacidades</i>	101
4. EL ANÁLISIS DAFO	104
III. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	107
7. ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS	109
1. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA	109
1.1. <i>Concepto de ventaja competitiva</i>	109
1.2. <i>Concepto de estrategia competitiva</i>	111
1.3. <i>Creación de la ventaja competitiva</i>	112
1.4. <i>Mantenimiento de la ventaja competitiva</i>	113
2. LA VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES.....	115
2.1. <i>Fuentes de la ventaja en costes</i>	116
2.2. <i>Condiciones de aplicación e implantación de la ventaja en costes</i>	118
2.3. <i>Mantenimiento y riesgos de la ventaja en costes</i>	119
3. LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS	121
3.1. <i>Fuentes de la ventaja en diferenciación</i>	123
3.2. <i>Condiciones de aplicación e implantación de la ventaja en diferenciación</i>	126
3.3. <i>Mantenimiento y riesgos de la ventaja en diferenciación</i>	127
4. OTROS MODELOS PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	129
4.1. <i>El “Reloj Estratégico”</i>	129
4.2. <i>Los modelos de negocio</i>	131
4.3. <i>La estrategia del océano azul</i>	132
8. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS SEGÚN EL TIPO DE INDUSTRIA	135
1. EL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	135
2. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS NUEVAS O EMERGENTES	140
2.1. <i>Características de las industrias emergentes</i>	140
2.2. <i>Estrategias para industrias emergentes</i>	144
3. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS EN CRECIMIENTO	146

3.1. <i>Características de las industrias en crecimiento</i>	146
3.2. <i>Estrategias para industrias en crecimiento</i>	147
4. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS MADURAS	150
4.1. <i>Características de las industrias maduras</i>	150
4.2. <i>Estrategias para industrias maduras</i>	151
5. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS EN DECLIVE	153
5.1. <i>Características de las industrias en declive</i>	153
5.2. <i>Estrategias para industrias en declive</i>	154
6. LA COMPETENCIA EN INDUSTRIAS CON BASE TECNOLÓGICA	155
6.1. <i>Características de las industrias con base tecnológica</i>	158
6.2. <i>Estrategias para industrias con base tecnológica</i>	158
EPÍLOGO	161
BIBLIOGRAFÍA	163

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas, como cualquier organización humana, surgen como una combinación de medios para alcanzar un fin. Fin que trasciende el de los miembros que las crean, conforman o influyen.

Las empresas, en la teoría liberal clásica, tienen como objetivo la obtención de beneficios de una forma continuada en el tiempo. De ahí que se puedan definir como la combinación de trabajo y capital organizada al objeto de obtener beneficios económicos. Es esa obtención de beneficios económicos lo que constituiría el fin último de la empresa.

Pero no toda decisión adoptada en el seno de la empresa tiene una consecuencia inmediata en la consecución de los fines. La empresa, como organización, adopta multitud de decisiones, algunas directamente conectadas con la consecución de sus fines y otras no.

El objeto de esta asignatura es el estudio de las decisiones que permiten a la empresa el cumplimiento de sus fines (objetivos estratégicos) dotándolas de los medios (recursos y capacidades) necesarios.

Es a su vez objeto de estudio en esta asignatura, el proceso de adopción de ese particular tipo de decisiones que, directamente conectadas con sus fines, constituyen un proceso diferenciado por la naturaleza y trascendencia de las alternativas asumidas.

La empresa puede considerarse una suerte de organismo vivo que, nace, crece, se desarrolla y muere en función de su capacidad de adaptación al medio en el que "vive".

Por otro lado, dado que una vez creada la empresa con un objetivo inicial cualquiera, se ve sometida a multitud de variables (ya sean internas o

externas) que pueden variar la razonabilidad del objetivo inicialmente fijado y conllevar la necesidad de ajuste, será objeto de la asignatura el estudio del proceso de ajuste en las ya referidas decisiones de "acopio" de medios (recursos y capacidades) tendentes a la consecución del nuevo objetivo fijado.

Para el desarrollo de las páginas que a continuación se exponen me he apoyado muy fundamentalmente en las siguientes obras, que se incluyen en la bibliografía, pero que deben ser citadas de una forma más enfática:

1. El Manual escrito por Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (Guerras Martín, Luis Angel y Navas López, José Emilio, 1996).
2. El Manual escrito por Esteban Fernández Sánchez y Marisa Ramírez Alesón (Fernandez Sánchez, Esteban y Ramírez Alesón, Marisa, 2021).
3. Las lecturas realizadas en mis años de práctica empresarial de dos autores que me han acompañado en cada paso que he dado, Peter F. Druker y Michael E. Porter. Descubiertos para mí, en las aulas del Instituto de Empresa en el curso 89/90 he ido a buscar consejo cada vez que lo he necesitado y siempre lo he encontrado.

1. LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

SUMARIO: 1. Las decisiones estratégicas / 2. El proceso de dirección estratégica y su responsabilidad

1. Las decisiones estratégicas

1.1. Concepto

Empresa. Podríamos definir la empresa siguiendo la teoría clásica como la combinación de recursos y capital que tiene por objeto la consecución de beneficios económicos sostenibles en el tiempo.

Ese conjunto de recursos tiene además una propiedad (el empresario individual o los socios y accionistas) con intereses diferentes de los de la propia empresa cuando no estamos ante la figura del empresario individual. Esa propiedad es el destinatario final de los beneficios económicos que la empresa obtiene.

En muchas ocasiones, además, la empresa cuenta con un equipo directivo con sus propios intereses. Ese equipo directivo influye, a través de sus decisiones, tanto en los medios, como en los fines y en el beneficio que la empresa obtiene.

Entorno. Bien es cierto que las empresas como organizaciones humanas conviven en un entorno en el que desarrollan sus actividades. Ese entorno está formado por todo aquello que puede influir en la empresa. Entorno es el conjunto de factores externos a la empresa que de una u otra manera puedan afectarla.

Las empresas están localizadas geográficamente, en una localidad, en una provincia, en una región, en un país. Pueden atender entornos geográficos diversos, unos conectados otros separados.

Atienden los gustos de los clientes, contratan diferentes proveedores, dan trabajo a diferentes trabajadores, están sometidas a normas y regulaciones de diferentes tipos, conviven con partidos políticos con asociaciones, en general conviven con múltiples grupos que defienden diferentes intereses.

Además, la empresa compete con otras empresas en su mismo entorno proveyendo bienes y servicios, iguales, parecidos o radicalmente diferentes, complementarios o alternativos.

De una u otra manera, en un mayor o menor grado, ese entorno que no es la propia empresa influye en ella.

Además, ese entorno cambia con el tiempo, cambian los intereses, cambian los gustos, cambian las regulaciones y todos esos cambios influyen y afectan a la empresa.

Estrategia. el concepto de estrategia centra la discusión respecto de las decisiones relevantes en aquellas que se enlazan directamente con la consecución de sus objetivos. Bien es cierto que las empresas toman decisiones en muchos ámbitos, pero solo aquellas que tienen una directa conexión con la consecución de los objetivos son las decisiones a las que podemos englobar dentro de las llamadas decisiones estratégicas.

¿Que se busca? El hecho de que las empresas tengan como objetivo la obtención de beneficios sostenibles en el tiempo y que a su vez se desenvuelvan en un entorno nos lleva a concluir que el objetivo de las decisiones estratégicas es encontrar el adecuado equilibrio, a medio y largo plazo, entre los objetivos de la empresa (su rendimiento) y el entorno en el que la empresa actúa. Equilibrio que es clave para la continuidad de la empresa pues, de no alcanzarse, la empresa se ve avocada a su "muerte".

¿Se acierta siempre? No es posible acertar siempre en las decisiones estratégicas. Es consustancial a la naturaleza cambiante del entorno la posibilidad de que las decisiones adoptadas no sean las más adecuadas. Las decisiones empresariales son decisiones de riesgo que se adoptan en circunstancias que no garantizan el éxito. Las decisiones empresariales se adoptan en circunstancias de incertidumbre y por lo tanto se pueden ver avocadas tanto al éxito como al fracaso.

Una mala decisión respecto de los objetivos, una mala definición de los medios, la falta misma de decisión o la falta de adaptación a un entorno cambiante pueden ser motivos del fracaso de una estrategia y por ende condenar a la empresa a su extinción.

Respecto del concepto de estrategia y más en concreto respecto de los límites de lo que supone que decisiones se consideran estratégicas y no estratégicas resulta muy recomendable, desde un punto de vista práctico, más que académico, la lectura del artículo publicado en el año 1996 en la Harvard Business Review por Michael E. Porter "What is Strategy?", quizás resulte incluso más útil una vez finalizado el estudio completo de la materia y por ello insistiremos en esta recomendación al final de la exposición de los temas que conforman el programa de esta asignatura¹.

1.2. Otros conceptos

Los factores del entorno podrán resultar favorecedores para la empresa creando así oportunidades para la consecución de sus objetivos.

También esos factores podrán resultar contrarios a los intereses de la empresa, hablaremos entonces de amenazas.

En función de los objetivos de la empresa y considerando las oportunidades y las amenazas la empresa tomará decisiones para dotarse de recursos y capacidades. Esa adecuada dotación unida a una buena ejecución nos dará las fortalezas de la empresa.

¹ (Porter M. E., What is Strategy?, 2011).

Una mala dotación o una mala ejecución nos darán las debilidades de la empresa.

En la medida en que se acierte en la decisión, se obtengan beneficios y por tanto se cumpla con los objetivos de la empresa, la propiedad obtendrá la rentabilidad querida.

En la medida en que esa decisión, además, satisfaga los intereses de los restantes intervinientes estará creando valor.

Y, por último, e Introduciendo el concepto de ventaja competitiva, en la medida en que la empresa tenga, una adecuada combinación de recursos y capacidades que, aprovechando las oportunidades del entorno, le permitan obtener una situación de creación de valor (medida en términos de una rentabilidad superior) difícilmente imitable y sostenible en el tiempo, estará dotada de una ventaja competitiva, tal y como la perfiló (Porter M. E., Ventaja competitiva, 1985).

Y como último concepto pongámosle nombre a ese conjunto de sujetos que forman la propiedad, los directivos, otras empresas, clientes, trabajadores, proveedores, etcétera.

A este conjunto de sujetos que intervienen en el entorno y que afectan a la empresa les llamaremos grupos de interés. La idea central es que cada uno de esos actores defiende intereses diferentes que no tienen por qué estar alineados con los de la propia empresa. Quizás el único grupo de interés con objetivos alineados con la empresa sea su propiedad, sus propietarios, pero eso no tiene por qué ser así siempre pues, en muchas ocasiones nos encontraremos con que propiedad y empresa no son lo mismo.

La empresa materializa el cumplimiento de sus objetivos a través de la consecución de los beneficios.

En la medida en que esos beneficios lleguen a manos de la propiedad hablaremos de la rentabilidad para la propiedad.

En tanto la empresa satisface los intereses de todos los sujetos intervinientes, además, crea valor².

1.3. Niveles

Al hablar de empresa estamos simplificando una realidad muy variada. En la exposición que haremos estaremos englobando realidades muy distintas que tienen un término común pero que, como digo, es sumamente variada.

Las empresas pueden ser tan simples como un único empresario autónomo que desarrolla su actividad sin más medios que él mismo y los mínimos necesarios para llevarla a cabo, pero también pueden ser, yendo al extremo opuesto, grandes conglomerados con multitud de trabajadores que desarrollan muy diversas actividades.

Las empresas también pueden desarrollar un único negocio en un único mercado o llevar a cabo múltiples negocios diferentes atendiendo, a su vez, a múltiples mercados. Incluso por su estructura las empresas pueden ser organizaciones simples que desarrollan muy pocas funciones o ser grandes conglomerados con estructuras complejas incluso multinacionales y que incorporan muy diversas funciones.

En nuestra exposición contemplaremos desde el empresario individual hasta el conglomerado multinacional dotado de organizaciones matriciales, pasando por todas las combinaciones intermedias posibles.

De ahí que debemos definir diversos niveles de estrategia:

1. Corporativa. Llamaremos estrategia corporativa a aquellas decisiones que afectan a la empresa como un todo con independencia del negocio o negocios a los que se dedica.
2. Competitiva. Nos referiremos a estrategia competitiva cuando tratemos aquellas decisiones que definen la forma de competir en cada tipo de negocio desarrollado por la empresa.

² Sobre una visión actualizada de lo que significa la creación de valor por parte de la empresa resulta muy recomendable la lectura del artículo "Creating shared value" (Porter, Michael E & Kramer, Mark R, 2011).

3. Funcional. Hablaremos de estrategia funcional cuando nos ocupemos de aquellas decisiones que afectan a una función específica de las desarrolladas por la empresa.

2. El proceso de dirección estratégica y su responsabilidad

Como anunciábamos en la introducción, es objeto de estudio en esta asignatura el proceso de adopción de ese particular tipo de decisiones que, directamente conectadas con sus fines, constituyen un proceso diferenciado por la naturaleza y trascendencia de las alternativas asumidas. Son estas y no otras las decisiones estratégicas.

Dichas decisiones son adoptadas, en la mayoría de los casos, siguiendo un proceso que puede sistematizarse en fases. En el fondo, no estamos sino describiendo el proceso de elaboración de un plan, el plan estratégico³.

2.1. Fases

1. Análisis. Por pura lógica, parece razonable empezar por estudiar la situación previa en la que vamos a desarrollar nuestra actividad definiendo cual haya de ser la orientación futura.
Antes incluso de definir con detalle el final del camino parece razonable analizar con qué recursos contamos o, a primera vista, resultan necesarios para desarrollar esa orientación futura.
Esta primera fase contemplará el análisis externo del entorno en el que queremos desarrollar la actividad empresarial como idea previa.
Analizaremos las capacidades y recursos con los que cuenta la propia empresa y los que necesitará para llevar a cabo esa orientación, deseada, en lo que llamaremos un análisis interno.

³ Ciertamente la Dirección estratégica es mucho más que la elaboración de un plan y para mejor ilustrar sus dimensiones ver "The strategy process" (Lampel, Joseph Mintzberg, Henry Quinn, James Brian Ghoshal Sumantra, 1996) o "Safari a la Estrategia" (Mintzberg, Henry Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph, 1999).

2. **Formulación.** Una segunda fase, terminada la anterior, nos llevará a plasmar de alguna forma las conclusiones obtenidas y las decisiones que debemos adoptar para dotar a la empresa de los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos definidos. Se producirá aquí una evaluación de las conclusiones obtenidas en el análisis. Esta es la fase en la que formularemos el plan estratégico. Esta fase culmina con su aprobación por parte de los sujetos que tienen esta potestad.
3. **Implantación.** La fase final será la puesta en ejecución del plan estratégico aprobado. En esta fase la organización llevará a cabo las medidas previstas en el plan ejecutando los cambios organizativos necesarios al efecto.

Esta fase de implantación conlleva la necesidad de realizar el adecuado control sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y si es necesario desencadenará un proceso de adaptación del plan original corrigiendo sus desviaciones. En algunos supuestos incluso nos llevará a reiniciar el proceso.

Los planes estratégicos por definición suelen tener un horizonte temporal a medio y largo plazo y ya sea por qué se ejecutan y agotan en el tiempo previsto (lo que conlleva actualizarlos en función de un nuevo horizonte temporal) o simplemente porque en el plazo de ejecución se verifican desajustes, surge la necesidad de su revisión.

El proceso de planificación estratégica es, por tanto, una suerte de itinerario continuo en el que el control estratégico surge como una necesidad para la organización.

2.2. Responsabilidad

El proceso de dirección estratégica incumbe a todas las empresas, pero está claro que dependerá del tipo y tamaño cómo y dónde se ubicará la máxima responsabilidad.

En el caso del empresario individual, como es lógico, en él se concentrarán todas las funciones siendo, por tanto, su responsabilidad.

Veamos cómo se organiza y donde se ubica la responsabilidad de la dirección estratégica en empresas en las que la propiedad está disociada de la gestión.

En este tipo de empresas, que en la mayoría de las veces adoptan forma societaria, la propiedad estará representada por la Junta de accionistas o socios mientras que la fijación de políticas y la máxima responsabilidad en su ejecución estará ubicada en el órgano de administración.

Abundando un poco más en la complejidad de la organización, algunas sociedades fijan como órganos de administración una única persona (administrador único) o un pequeño número de personas (dos o tres) que actúan como administradores solidarios o mancomunados. En este caso todas las funciones estratégicas se aglutinan en esas personas como ocurría en el empresario individual.

Otras, ya por decisión fundacional ya porque con el tiempo han visto nacer la necesidad de organizar mejor la administración de la sociedad, se crean órganos estructurados en los que participan los administradores de la sociedad como un ente organizado al que se atribuye la responsabilidad de la administración. En este caso estamos ante el Consejo de Administración.

Cuando así ocurre, a este órgano se le atribuye la máxima responsabilidad y a él le compete la fijación de todas las políticas, en términos de nuestra materia, la fijación de la estrategia.

En un grado más de desarrollo, cuando la complejidad lo requiere, este órgano de administración se proyecta hacia el interior de la empresa en lo que se conoce como Alta Dirección.

En estas, estando claramente disociada la propiedad de la empresa como tal, la responsabilidad de la dirección estratégica se distribuye entre dos órganos:

- El Consejo de Administración, como órgano rector.
- La Alta Dirección como órgano ejecutor.

En la fijación de políticas estratégicas participarán, junto con la alta dirección, aquellos directivos que tengan la máxima responsabilidad en el ejercicio de las funciones que les hayan sido encomendadas.

La alta dirección tiene como misión fundamental crear y proponer la estrategia. Entre sus funciones están orientar el proceso, obtener y ordenar los recursos, crear valor para la empresa, gestionar los conflictos de intereses y relacionarse con los demás agentes del entorno.

En las organizaciones con una estructura aún más desarrollada, la alta dirección cuenta con una herramienta de apoyo que es el llamado staff de estrategia. Este staff tiene, como misión fundamental, obtener la información necesaria y adecuada para la correcta ejecución de la planificación estratégica.

Algunas organizaciones que ya han alcanzado grandes niveles de desarrollo cuentan con un jefe de estrategia cuya función es dirigir el staff de estrategia e incluso llegan a liderar procesos especialmente críticos en la implantación de la estrategia.

El proceso de dirección estratégica, en estos casos, parte de la iniciativa de la Alta Dirección que es quién tiene la responsabilidad de las primeras fases, llevando a cabo el análisis y la formulación del plan estratégico. Es, por último, el Consejo de Administración, el órgano competente para su aprobación y para el control de ejecución del meritado plan, una vez aprobado.

2.3. Ajuste y cambio

Como estamos tratando de explicar, el proceso de decisión estratégica tiene como misión definir el proceso de cambio que se producirá desde una situación actual a una situación deseada o prevista.

Ese proceso tiene que respetar una coherencia, tiene que ser racionalmente coherente. Tanto en el análisis de la situación previa como en la fijación de los objetivos previstos, así como en la definición del ajuste estratégico necesario, entendiendo por tal, el conjunto de cambios en los recursos y

capacidades de la empresa desde la situación actual a la situación objetiva deseada.

El ajuste estratégico sería, así, el conjunto de cambios a realizar en los recursos y capacidades necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos definidos.

A veces, además de ese cambio en los recursos y capacidades, nos encontraremos en la necesidad de acometer cambios en la organización misma de la empresa, a este tipo de cambios es a lo que llamaremos ajuste organizativo.

La falta de coherencia en el conjunto de cambios a ejecutar podría llevarnos a una eventual estrategia inadecuada que se producirá cuando cometemos errores en el análisis del entorno.

Pero también podríamos encontrar incoherencia entre la situación actual y futura en los recursos y las capacidades, no acertando con la elección adecuada, fallando así por resultar la elegida una estrategia no factible.

3. La dirección estratégica como ámbito de estudio

La dirección estratégica como materia de estudio ha resultado del interés de gestores, consultores y académicos.

Los primeros trabajos publicados lo son por autores que tomando su experiencia práctica trataron de exponer las conclusiones obtenidas como una guía o referencia para el estudio. Se citan así los trabajos de Chandler 1962, Andrews 1965 y Ansoff 1965.

Como ejemplo de este tipo de aportaciones, a medio camino entre la realidad empresarial y la académica, se expresa uno de los citados como "padres" de esta materia, H. Igor Ansoff (Ansoff, 1979) en la introducción de su libro "Strategic Management":

"Me he pasado la mitad de mi vida profesional desempeñando trabajos de dirección y de consultor de dirección, afrontando toda una variedad de

entornos turbulentos. Por lo tanto, creo que mi ventaja comparativa radica en el conocimiento de los problemas del mundo real, más que en un conocimiento cabal de la bibliografía disponible. Los conceptos y relaciones clave que se emplean en esta obra son el resultado de mi experiencia como directivo. Tras haberlos seleccionado he acudido a las diversas disciplinas para tomar de ellas los conceptos teóricos oportunos. En esta labor, descubrí que una de las disciplinas más importantes era la Ciencia Política, materia en la que mis conocimientos teóricos son sumamente limitados. Por ello en ocasiones seguramente habré manejado con cierta torpeza las teorías conocidas sin ser capaz de realizar las atribuciones adecuadas y redescubriendo el Mediterráneo más de una vez. Confío en que mis colegas universitarios sabrán perdonarme estas faltas y juzguen los resultados en función de su aplicación a la realidad y no basándose, como es más habitual, en la mayor o menor corrección de las referencias a estudios anteriores."

Ha sido, igualmente, objeto de atención de consultores y asesores. De entre los más significativos quizás habría que citar la Boston Consulting Group por su carácter pionero en el estudio y aplicación de esta materia. No obstante, las principales firmas de consultoría han dedicado y dedican muchos esfuerzos y recursos a este área de la práctica y han realizado grandes contribuciones prácticas y teóricas a la misma.

Desde el punto de vista más estrictamente académico no podemos dejar de mencionar que, la dirección estratégica ha sido abordada e influida por múltiples teorías y tendencias.

Abordada en un principio, años 70 y 80, desde un ámbito organizativo, esto es, contemplando más la parte interna de las empresas, el análisis de la toma de decisiones y fijación de objetivos.

Posteriormente el centro de gravedad pasó al análisis de los aspectos externos siendo objeto de mayor estudio la estructura y modo de competir.

Muy destacable es la influencia que sobre la materia han tenido tanto la Teoría de los Costes de Transacción como la Teoría de la Agencia volviendo así a centrarse en los aspectos más internos de la empresa. Años 80 y 90.