

E. 3918

R - 9924  
NI - 8828



---

CUADERNOS DE LA FUNDACION  
Nº 6

\*\*\*\*\*

ELEMENTOS DE DIRECCION ESTRATEGICA  
DE LA EMPRESA

---

Autor: D. Miguel Angel Martínez Martínez

Profesor de la Universidad de Alcalá de Henares  
Director General de la Fundación MAPFRE Estudios

Agosto, 1991

**LISTA DE CUADERNOS DE LA FUNDACION  
MAPFRE ESTUDIOS EDITADOS:**

1. **FILOSOFIA EMPRESARIAL.**
2. **RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE  
"ALTOS PROFESIONALES DE SEGUROS"  
(A.P.S.)**
3. **DIRECCION Y GESTION DE LA SEGURIDAD.**
4. **LOS SEGUROS EN UNA EUROPA CAMBIAN-  
TE: 1990-1995**
5. **LA DISTRIBUCION COMERCIAL DEL  
SEGURO: SUS ESTRATEGIAS Y RIESGOS**
6. **ELEMENTOS DE DIRECCION ESTRATEGICA  
DE LA EMPRESA**

Copyright: F.M.E.

**PROHIBIDA LA REPRODUCCION TOTAL O PARCIAL DE ESTE TRABAJO  
SIN EL PERMISO ESCRITO DEL AUTOR O DE LA FUNDACION MAPFRE  
ESTUDIOS.**

## **OBJETO:**

- a. El trabajo que hoy presentamos como "Cuaderno de la Fundación nº 6" constituye el cuerpo central del material docente utilizado en los "Estudios Universitarios de Ciencias del Seguro", dentro del marco del Instituto de Ciencias del Seguro, encuadrado en la Fundación MAPFRE Estudios, y más concretamente en la asignatura de "Economía de la Empresa", en los capítulos dedicados a "Dirección y Planificación". Este material debe acompañarse de los anexos prácticos y lecturas para el trabajo del alumno.

Estos temas constituyen también una guía teórico-metodológica de carácter introductorio para un curso universitario de Dirección Estratégica que debe completarse con las clases, la discusión de casos prácticos y las actividades complementarias (coloquios con "expertos", trabajos monográficos, etc).

- b. La estructura del "Cuaderno" conduce al concepto de Dirección Estratégica Empresarial a través del análisis y contenido de la Dirección Empresarial y del Management como disciplina referencial e instrumental, estudiándose algunos de sus elementos básicos: La Planificación y el Análisis Estratégico.

Los temas se completan con una referencia a los Sistemas de Dirección por Objetivos (tema III), fundamental instrumento de coordinación empresarial, así como con breves consideraciones a la integración de los diferentes factores dispositivos empresariales en el concepto y manejo de las estrategias.

Expreso mi agradecimiento al catedrático de la Universidad de Alcalá de Henares, Dr. D. Santiago García Echevarría, a cuyas enseñanzas y consejos prácticos se deben mis conocimientos e inquietudes en esta materia; no obstante, me declaro el único responsable de los errores y lagunas existentes en el presente trabajo.

El Plantío, Agosto 1991

## INDICE

PGNAS

I.	LA DIRECCION EMPRESARIAL .....	1
	1. Esquema de factores en la empresa.....	3
	2. La "posición directiva": El "Directivo" y los objetivos empresariales .....	5
	3. La Dirección Empresarial. El "Management .....	7
	4. Filosofía y Cultura Empresarial .....	16
II.	SISTEMAS DE DIRECCION .....	23
	1. Conceptos generales .....	25
	2. Enfoques y orientaciones de los Sistemas de Dirección .....	26
	3. Modelo global de Dirección .....	29
	4. Dirección y Estrategia .....	31
III.	LOS OBJETIVOS COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO .....	33
	1. Conceptos generales .....	35
	2. Características de los objetivos .....	36
	3. Clasificación y dimensión de los objetivos ...	38
	4. Papel de los objetivos en la Planificación ...	41
	5. Dirección por Objetivos (D.P.O.) .....	43
	ANEXO: "Controlling y Control de Gestión" .....	56

IV.	LA PLANIFICACION EMPRESARIAL .....	61
	1. La Planificación. Concepto y ámbito .....	63
	2. La necesidad de Planificar: Las características del proceso y sus dificultades .....	65
	3. Relación de la Planificación con el sistema de objetivos y decisión .....	68
	4. Planificación y Pronóstico .....	71
	5. Etapas del proceso .....	73
	6. El presupuesto y el plan .....	78
	7. La Planificación Estratégica y la Dirección Estratégica .....	80
V.	DIRECCION ESTRATEGICA (ANALISIS ESTRATEGICO) .....	91
	1. Evolución del pensamiento estratégico .....	93
	2. Conceptos estratégicos: La búsqueda del éxito empresarial .....	98
	3. Metodología del Análisis Estratégico. Versus Planificación .....	138
VI.	EVALUACION Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....	171
	1. Propósito .....	173
	2. Análisis SWOT (DAFO) .....	174
	3. Proyecto PIMS .....	177
	4. Matrices de portafolio .....	179
	ANEXO: Supuesto práctico ALBIDESA .....	200

<b>VII.</b>	<b>INTEGRACION DE LAS ESTRATEGIAS EN LOS FACTORES DISPOSITIVOS EMPRESARIALES .....</b>	<b>207</b>
1.	Información empresarial y estrategia .....	209
2.	Organización y Dirección Estratégica .....	215
3.	Management y cultura corporativa .....	234
4.	Motivaciones e incentivos en la Dirección Estratégica .....	238
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>243</b>

I. **LA DIRECCION EMPRESARIAL.**

## **TEMA I**

### **LA DIRECCION EMPRESARIAL.**

1. **ESQUEMA DE FACTORES EN LA EMPRESA.**
2. **LA "POSICION DIRECTIVA": EL "DIRECTIVO" Y LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES**
3. **LA DIRECCION EMPRESARIAL. EL "MANAGEMENT".**
4. **FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL.**



## TEMA 1: LA DIRECCION EMPRESARIAL

### 1.1.ESQUEMA DE FACTORES EN LA EMPRESA.

Todo proceso empresarial se puede definir (en la industria o en los servicios) como una combinación de recursos materiales, humanos y financieros, suma que "crece" de valor conforme se aplica al conjunto el empuje dispositivo de La Dirección de la empresa que actúa sobre el comportamiento humano y que, a su vez, interviene en la optimización de los recursos materiales, monetarios, etc. Así pues, y para alcanzar los fines propuestos por el empresario, dos notas caracterizarán en principio a la Dirección Empresarial:

- Coordinación de recursos materiales, humanos y financieros.
- Maximizar el "valor futuro" de la empresa.

La gestión de los anteriores supone que la Dirección está investida de autoridad para influir sobre el resto del personal, así como para distribuir sus tareas y negocios con cada grupo de recursos humanos incluidos en la organización empresarial.

De este esquema elemental se deduce que existen unos factores "coordinadores" de la actuación del resto.

Según Enrich Gutemberg (1) la actividad de la empresa se lleva a cabo a través de **Factores Dispositivos** y **Factores Primarios**:

#### \* FACTORES DISPOSITIVOS

En la práctica, la dirección representa el origen del poder como principal factor dispositivo (diseñador y supervisor) empresarial. Otros elementos que intervienen junto a la dirección (que representa y detenta el poder de la empresa) son la Planificación y la Organización .

---

(1) GUTEMBERG, E. Economía de la Empresa, 5ª ed., Deusto, Bilbao, 1990

En el primer caso se trata del proceso que articule una metodología para planear el futuro empresarial y alcanzarlo y, en el segundo, se trata de crear un modelo de relaciones objeto-recurso humano que persiga maximizar las posibles combinaciones de valor: Serían otros factores dispositivos que se emplean a modo de herramientas directivas:

- \* El conjunto de **factores dispositivos** los RESUMIRIAMOS.

FACTORES DISPOSITIVOS- ORIGEN PODER-	<u>DIRECCION</u>
FACTORES DISPOSITIVOS- INSTRUMENTO	<u>PLANIFICACION</u>
FACTORES DISPOSITIVOS- INSTRUMENTO	<u>ORGANIZACION</u>

La dirección ejercerá la coordinación, tomará las decisiones y asumirá las responsabilidades apoyándose en la organización y en la Planificación Empresarial.

- \* **FACTORES PRIMARIOS**

El resto de los recursos que se encuentran bajo la supervisión de los factores dispositivos constituyen los factores primarios: Materiales, recursos humanos, monetarios y servicios y recursos que serán optimizados en las combinaciones de valor (materias primas, recursos humanos, servicios, bienes financieros, etc).

## 1.2.LA "POSICION DIRECTIVA".

A continuación, definiremos brevemente la posición de las personas que ocupan los puestos directivos y que han de conseguir los objetivos de la empresa.

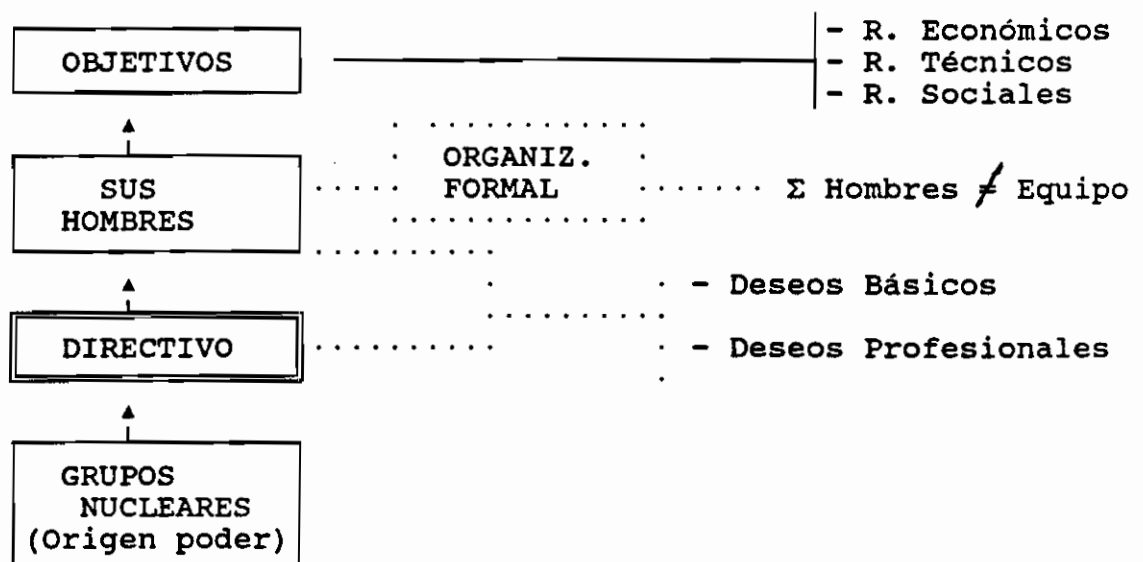
El hombre cubre la posición directiva por delegación del empresario (origen del poder) y actúa bajo un marco de referencia que tiene presente:

- \* OBJETIVOS y FINES empresariales
- \* Orientaciones de los grupos ORIGEN DEL PODER (CONSEJO DE ADMINISTRACION, ETC.)

tratando de coordinar COMPORTAMIENTOS de "sus hombres" para alcanzar los resultados. Estos comportamientos, a su vez, serán función de los estímulos y motivaciones que reciban los hombres en la empresa.

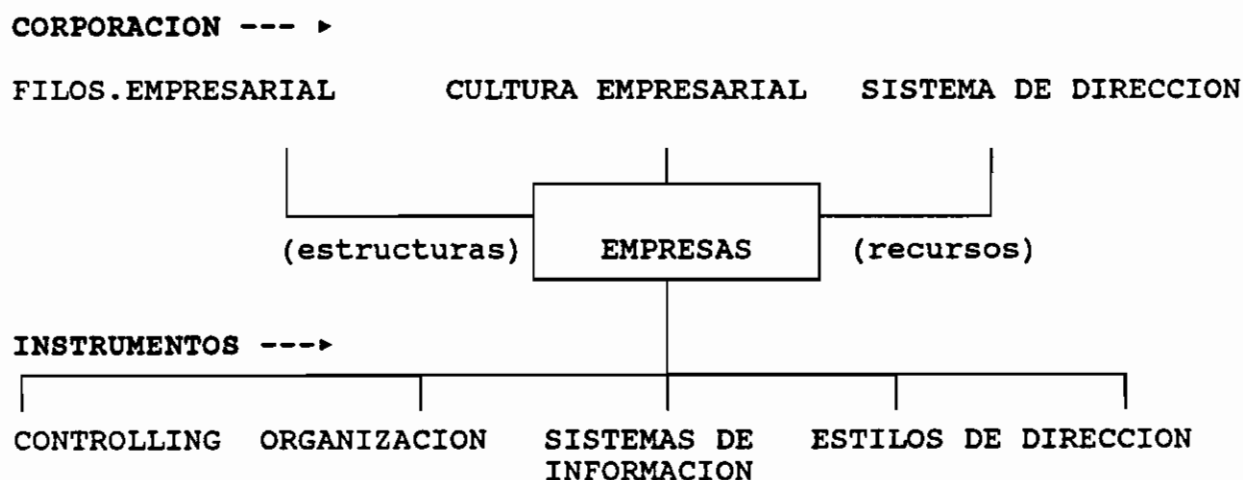
Clásicamente, al "manager" se le asigna el papel de **CONSEGUIR LOS RESULTADOS EMPRESARIALES** (ejecutando las TAREAS) a través de otras personas y **SIN PERDER** por ello **RESPONSABILIDAD**.

El siguiente diagrama refleja esta posición de "sandwich" que ocupa en la mayoría de las ocasiones el directivo entre los deseos básicos de sus hombres y los objetivos supremos de la empresa.



El DIRECTIVO, pues, ha de ser aceptado como líder por el grupo de R.H., debiendo MEJORAR la eficacia del conjunto (aumentar el "valor añadido" del equipo) para así conseguir los objetivos de la empresa, tanto en su vertiente económica como técnica.

Si examinamos la empresa (García Echevarría, S. "Universidad de Alcalá de Henares") bajo las dimensiones corporativa, organizativa e instrumental:

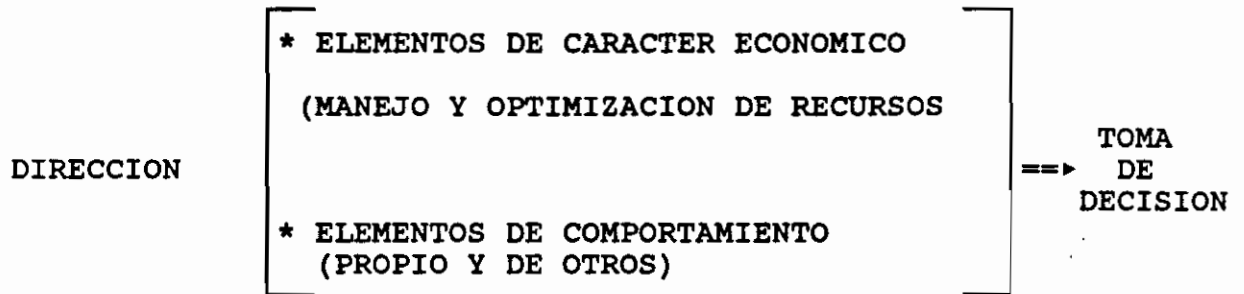


la empresa se manifestará con sus estructuras y recursos en sus varios elementos. El marco corporativo representa los elementos referenciales del Sistema Empresa que van a servir de pauta homogeneizadora de conductas en las compañías. La Filosofía Empresarial, ¿qué fines y valores pretende?, la cultura, ¿qué comportamientos tiene?, y el sistema de dirección, ¿cuál es el diseño del factor dispositivo?

Los elementos instrumentales son las herramientas directivas que componen buena parte de la "tecnología" estudiada en el "management".

### 1.3.LA DIRECCION EMPRESARIAL. EL "MANAGEMENT".

Los factores directivos que componen el Management son:



En la realidad empresarial, los directivos, en su actividad diaria, desarrollan con mayor o menor intensidad la toma de decisiones con diferentes niveles de responsabilidad según la estructura y forma organizativa correspondiente.

Así pues, la "frontera" entre los trabajos operativos y los directivos, tiene en la práctica, áreas de coincidencia que han de gestionarse con un uso adecuado del tiempo y con un entrenamiento adecuado de los colaboradores en cuyos procesos trabajan con:

#### 1.3.1. CONTENIDO: ¿QUE ES DIRIGIR?

El "management" implica responsabilidades y habilidades con:

- \* Instituciones.
  - Estudiar su gestión y optimizar los resultados.
  - Adaptando las respuestas al entorno cambiante.
  - Diseñando sistemas organizativos adecuados a la gestión planeada.

\* Hombres.

- Buscando la identidad corporativa en los comportamientos.
- A través del liderazgo.

La historia de la Economía de Empresa ha buscado diversos enfoques fundamentales para responder a la pregunta sobre el contenido de la Dirección. Veamos algunas orientaciones:

A) **Tareas de la Dirección (Drucker, Veciana).**

Como clásica respuesta a la pregunta conceptual de la Dirección se ofrecen listas de actividades del directivo, por ejemplo:

**DRUCKER (1973):** Considera las siguientes tres tareas "simultáneas" como integrantes del concepto "management".

1. Cumplir el propósito y misión de la Institución (Resultados Económicos y crecimiento)
2. Obtener trabajo productivo (y lograr que otros lo consigan).
3. Encauzar influencia y responsabilidad social.

**VECIANA (1970)** atiende al diseño de las decisiones y responsabilidades:

1. Planificar (futuro deseado) a través de estrategias.
2. Organizar (R.H., Normas, Funciones, etc.)

3. Coordinar (Comunicación, etc.)
4. Motivar (R.H.)
5. Controlar (Sistemas de Información.)

**B) Principios de la Dirección.**

Autores que tratan de reunir experiencias prácticas y establecer pautas de aplicación directiva: **PRINCIPIOS.**

Así por ejemplo, algunos autores tales como KOONTZ y O'DONELL (1976 entre otros) (2) plantean estas pautas tales como:

- a) **CONTRIBUCION COLECTIVA A LOS OBJETIVOS:**  
Es el fin de la planificación.
- b) **DAR PRIMACIA A LA PLANIFICACION** respecto a la ejecución.
- c) **BUSQUEDA MAXIMA EFICACIA** a través de estructuras que ayudan a conseguir el objetivo.
- d) **"LIMITACION" DEL AMBITO DE CONTROL** del número de personas que puede supervisar un directivo.
- e) **UNIDAD DE MANDO: RESOLUCION DE CONFLICTOS** en el vértice.

---

(2) KOONTZ, H. Y O'DONELL, C. Management: A systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, New York, 1976, Mc Graw Hill.

KOONTZ, H. O'DONELL, C. y WEIHRICH, H. Administración, México, 1985, Mc. Graw Hill (3ª ed. en español de la obra original Management, New York, 1984.)

### C) Rol del Manager.

El "papel del directivo" y las habilidades en el manejo de los recursos humanos en la organización, constituye la respuesta de otros autores. Así, MINTZBERG (3) sostiene que estas cualidades son las siguientes:

- \* El directivo, sobre todo, mantiene relaciones interpersonales.
- \* Recibe iniciativas e instrucciones (crea y difunde información).
- \* Usa mucha comunicación verbal.
- \* Decide acerca de la asignación de recursos, etc.

Este conjunto de actividades principios y responsabilidades ha tenido énfasis diferente según la etapa conceptual en que la Economía de la Empresa se ha encontrado. Por ejemplo, Drucker (4) distingue dos etapas conceptuales:

- \* Antes de 1950/65, la respuesta del papel directivo era "RESPONSABILIDAD por el trabajo de otro".
- \* Después de los años 70: -----> FLEXIBILIDAD en el planteamiento anterior. Se mide más la "RESPONSABILIDAD POR LA CONTRIBUCION". Nuevo criterio distintivo = Poder tradicional.

---

(3) MINTZBERG, H. La naturaleza del trabajo directivo, 1º ed. española, 1983, Barcelona, Ariel.

(4) DRUCKER, P.I. La gerencia, El Ateneo, Buenos Aires, 1973 (traducción del original inglés, 1973 Management).



- \* Por nuestra parte, añadiremos que la posición actual es la de una búsqueda de sistemas de medida, de una combinación adecuada entre los resultados conseguidos a corto y a largo plazo.

Por último, citamos a GALBRAITH (5) cuando en sus obras se refiere a la importancia de la "Dirección Profesional" como Tecnoestructura empresarial, por diferencia de la "propiedad empresarial".

### **1.3.2. EL DIRECTIVO como recurso humano.**

Los valores, experiencias y motivación de personas que ocupan puestos de dirección en las empresas influirán enormemente la eficacia del modelo. Diferentes enfoques pueden encontrarse en esta dimensión; analizaremos cada una de ellas:

#### **1.3.2.1. Distinción entre: Propietario - Estructura Directiva Profesional.**

Las ventajas e inconvenientes del propietario como Dir. Profesional, fuera del marco estrictamente jurídico-formal, han sido objeto de discusión y experiencias contradictorias entre:

---

(5) GALBRAITH, J.K. El nuevo estado industrial, Ariel, Barcelona, 6ª ed, 1974.

- \* La búsqueda de una "gerencia-profesional" que especialmente optimice el empleo de los recursos y mejore la consecución de resultados y objetivos empresariales. El riesgo de este modelo es la no integración real del directivo en los compromisos empresariales.
- \* Frente a ello, se encuentran los "directivos-propietarios" con toda su directa motivación e impulso del negocio. En este caso, se centran en el conflicto de intereses personales-patrimoniales-profesionales. Muchas veces, el tamaño de la empresa y la profesionalidad y capacidades de los propietarios condicionarán la búsqueda de Top-Managers profesionales.

### 1.3.2.2. Distinción entre directivo individual o responsables de grupos de trabajo:

DIRECTIVO ("COLABORADOR") INDIVIDUAL (PROFESIONAL)  
como sería el caso de puestos de trabajo tales como éstos:

- Product Manager
- Tesorero            Donde su aportación es, sobre todo,  
                                  su propia tarea personal.
- ....

DIRECTIVO ("SUPERIOR") LIDERES DE EQUIPOS HUMANOS  
con ejemplos tales como:

- Director de División
- Director de Producción    Es de destacar su aportación, que es
- Delegado Comercial       sobre todo, **la fuerza del conjunto**
- ....

### 1.3.2.3. ¿Qué se espera del directivo?

**¿SE LE JUZGA MAS POR LA TAREA O POR SU CONTRIBUCION O RESULTADOS DE SU EQUIPO?**

Uno de los cambios "culturales" que supuso la evolución del pensamiento organizativo tradicional es "la capacidad personal de asumir que el liderazgo del equipo no implica únicamente el uso del poder jerárquico sino las capacidades para ejercer una mayor INFLUENCIA sobre el comportamiento colectivo de los miembros del equipo". El directivo ha de adelantarse a las situaciones del mercado, a través de la Planificación, de forma que cíclicamente se revisen las estrategias y los objetivos de acción.

Siguiendo nuevamente a Druker, podríamos definir el comportamiento esperado del "manager" en una doble vertiente:

= COMPOSITOR --- (DISEÑO DE PROCESOS, ORGANIZACION, ETC)

= DIRECTOR ---- (COORDINADOR DE RECURSOS Y SUPERVISOR

Para ello, utilizará simultáneamente dos horizontes temporales en que se va a mover la planificación:

- + ESTRATEGIA DEL FUTURO
- + CONTROL TACTICO DEL TRABAJO ACTUAL

En un mercado competitivo, donde los resultados y el crecimiento empresarial son el patrón de referencia del directivo, podríamos resumir que el contenido de sus responsabilidades debe discurrir a través de los siguientes elementos:

- Organizar las funciones y áreas asignando relaciones, cometidos, etc.
- Fijar objetivos a cada nivel de la empresa.
- Elemento de comunicación con los Recursos Humanos.
- Motiva a los hombres.
- Mide resultados. Controla desviaciones.
- Desarrolla y forma los recursos humanos.

#### **1.3.2.4. Estilos de dirección.**

El estilo o comportamiento del directivo en el ejercicio diario de su trabajo influye decisivamente sobre el rendimiento y motivación de los hombres en la empresa.

Se trata de un componente intrapersonal que puede estudiarse aislando características singulares del hombre y sobre la forma en que actúan las personas en la dirección empresarial (6) y, por tanto, estudiará el tipo de relaciones que caracterizan a los directivos en la empresa.

Kurt Lewin distingue diversos estilos en las relaciones superior-subordinado:

- Autoritario:  
Ningún grado de libertad del subordinado.
- Patriarcal:  
Idem, pero donde la decisión trata de justificarse.
- Asesor:  
Consulta antes de tomar decisiones.
- Cooperativo:  
Presenta su decisión y se discute antes de la adopción.
- Participativo:  
Existe una intensa participación de los subordinados en la decisión.
- Democrático:  
El responsable es "uno más" a la hora de efectuar la toma de decisiones.

---

(6) GARCIA ECHEVARRIA, S. Unidades Didácticas de Política Económica de la Empresa, UNED, Madrid, 1977 (citando a Kurt Lewin).

En general, los estilos de dirección van a completar (potenciar o frenar) con su coherencia o incongruencia los resultados y eficacia del modelo organizativo de la empresa y, por tanto, los estilos tienen un componente contingencial frente a la situación concreta de la empresa en un momento dado.

## **1.4. FILOSOFIA Y CULTURA EMPRESARIAL.**

Componentes de la dimensión corporativa empresarial que buscan referencias en la actuación del hombre en la empresa.

**1.4.1. FILOSOFIA EMPRESARIAL (F.E.)** es el conjunto de valores (sistema de valores) expresión de la voluntad de los grupos nucleares respecto a la esencia, fines y métodos de actuación empresarial.

- + La Filosofía Empresarial se materializará en forma de "CODIGOS" - ("Así queremos ser", "estos son nuestros fines", "nuestra actuación se moverá en"...)
- + Que deben ser conocidos por:
  - Proveedores
  - Trabajadores      **MERCADO Y**
  - Clientes            **ENTORNO**
  - Sociedad

Estos códigos de F.E. abarcarán aspectos corporativos (misiones, ámbito, sistemas de valores, etc), así como sus objetivos supremos, las unidades de negocio en que se basará el desarrollo de la empresa y finalmente, en los aspectos relevantes del "management" y las relaciones con los empleados.

¿Qué importancia tiene la F.E. en la empresa? ¿Cómo puede convertirse en una guía directiva?

Los principios contenidos sirven de referencia empresarial, definiendo estados de "futuro" a través de criterios supremos, jerarquizados así:

**SISTEMA DE VALORES:**  
(La visión de la empresa)



**MISION** (de cada unidad de negocio)



**OBJETIVOS SUPREMOS**



**ACTUACION EMPRESARIAL**  
(Objetivos primarios, Planificación, etc.)

Y, por tanto, servirá como elemento básico de coordinación de comportamientos. Rige los anteriores como orientación ética empresarial (ante los directores, empleados, clientes y su entorno).

Todo ello exige que la F.E. sea compartida (publicada, discutida y aceptada) por los miembros de la empresa, y conocida por el entorno.

**1.4.2. CULTURA EMPRESARIAL (C.E.)** es la expresión de normas y **COMPORTAMIENTOS** reales de los individuos en la EMPRESA, sus orientaciones, rituales, comunicaciones en la empresa y/ exterior. (7).

Al tratarse de una "medición" sobre factores cualitativos de la organización, nos encontraremos con algunos problemas.

+ **¿Cómo medir la C.E.?:**

Se buscará una relación de factores característicos de la cultura, tal y como éstos:

1. PERFILES DE PERSONALIDAD DE LOS DIRECTIVOS.
2. RITUALES. SIMBOLOS.
3. ESTILOS DE COMUNICACION.
4. IMPLEMENTACION SISTEMATICA DE LAS ESTRATEGIAS.
5. SISTEMAS DE DIRECCION (USO DE LA PLANIFICACION, CONTROL, ETC.)

a través de encuestas se valorará la intensidad con que cada uno se presenta en la realidad empresarial, obteniéndose unos perfiles de C.E.

---

(7) PUMPIN, C y GARCIA ECHEVARRIA, S. Cultura empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1988.



+ **¿Hay coherencia entre F.E y C.E. (en todos los grupos)?**

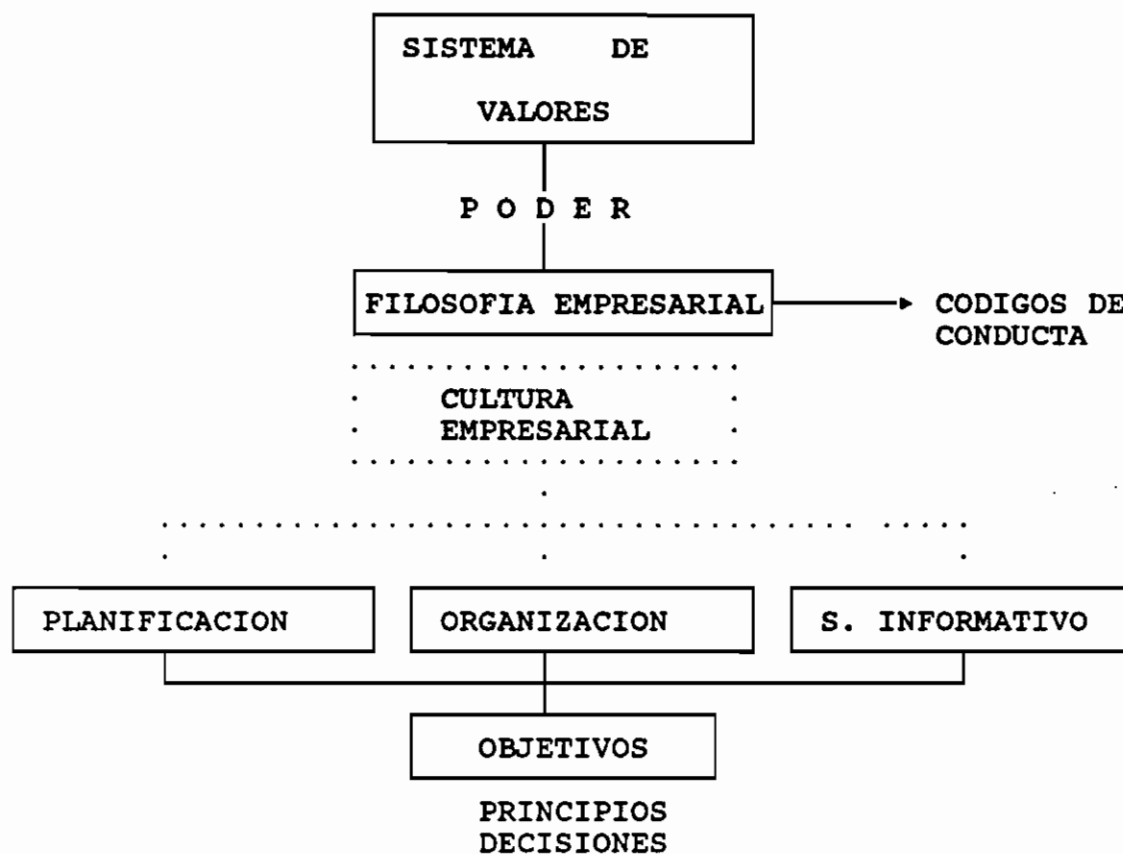
La dirección, conociendo, la cultura empresarial puede influir su cambio para conseguir una mayor o menor unidad doctrinal entre:

- \* Comportamiento "deseado".
- \* Comportamiento "real".

**1.4.3. Resumimos el papel de la Filosofía Empresarial y de la Cultura Empresarial en la empresa como instrumentos que FACILITAN la COORDINACION y asignación de RECURSOS a través de la búsqueda de una unidad doctrinal que conduzca los comportamientos de los recursos humanos.**

La F.E. "se instrumentaliza" (se convierte en herramienta directiva) cuando orienta y conduce los comportamientos de los sectores implicados en la empresa. Así pues, su explicitación ayuda a disminuir los costes de coordinación en la empresa.

El siguiente esquema representa el papel asignado a la FILOSOFIA que se "encontrará" con la cultura empresarial, producto de los modos y sistemas directivos en la empresa.

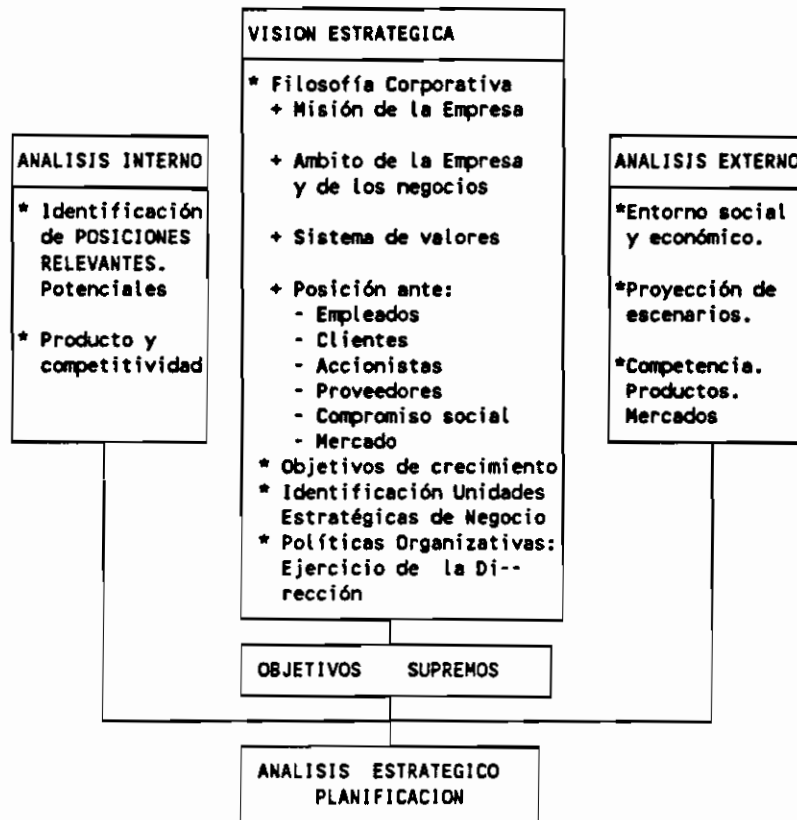


#### 1.4.5. LA FILOSOFIA EMPRESARIAL Y LOS CODIGOS DE CONDUCTA EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

La posición de la denominada "Filosofía Corporativa" (8) representa la cabecera o marco de la Planificación Estratégica. En su ámbito, se determinará la misión y ámbito de los negocios empresariales, el sistema de valores, etc:

---

(8) HAX Y MAJLUF hablan acerca de "LA VISION" que la compañía tiene acerca de los diferentes aspectos que abarcan la FILOSOFIA EMPRESARIAL. (Strategic Management. P. Hall, 1984).



La Visión Estratégica de la Corporación que tienen los grupos que ostentan el poder en la empresa incluirá la propia filosofía empresarial, los grandes objetivos de crecimiento, el/los segmento/s de negocio en el/los que la empresa actuará y el conjunto de políticas directivas que presidirán el Sistema de Dirección de la empresa.

De esta visión propia del empresario se deducirán los objetivos supremos de la entidad que condicionarán los propios de cada división o parcela empresarial.

El análisis estratégico subsiguiente (al que dedicaremos las últimas páginas de este trabajo) buscará enfrentar la precedente visión empresarial con un **análisis interno** (¿con qué potenciales cuenta la corporación?: Imagen, presencia en los mercados, marca...) y con un **análisis externo** (oportunidades que representarán los entornos y mercados), para desembocar en el proceso de Planificación Empresarial del que más adelante hablaremos.

II.

**SISTEMAS DE DIRECCION.**

## **TEMA II**

### **SISTEMAS DE DIRECCION.**

1. **CONCEPTOS GENERALES.**
2. **ENFOQUES Y ORIENTACIONES DE LOS SISTEMAS DE DIRECCION.**
3. **MODELO GLOBAL DE DIRECCION.**
4. **DIRECCION Y ESTRATEGIA.**

## I) CONCEPTOS GENERALES.

1. Un Sistema de Dirección es la ARTICULACION Y ORDENACION de los FACTORES DISPOSITIVOS de la EMPRESA.  
Por tanto, ordena y configura los PROCESOS DIRECTIVOS.
2. Su característica más significativa es que se trata de DIRIGIR un SISTEMA SOCIAL y no un solo hombre.

Los COMPONENTES del proceso serán:

- a) Decisiones sobre los OBJETIVOS Y METAS BUSCADAS, y  
...
- b) Coordinación de las aportaciones parciales de cada grupo o unidad organizativa.

A través del siguiente marco operativo:

- \* FORMA JURIDICA EMPRESARIAL, con sus diversos modelos posibles:
  - Consejo de Administración (modelo español).
  - Consejo de Supervisión (Empresario + Trabajador) y C. Ejecutivo (modelo alemán)
  - "Board of Directors" (modelo americano)

\* **ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA**, lo que supone:

- Ejercicio de la autoridad (jerarquía).
- Reparto de la contribución y funciones (personas y grupos).

Aquí incluiríamos toda la discusión acerca de las distinciones entre:

PODER	-----	AUTORIDAD
		CENTRALIZACION
		DELEGACION
		DESCENTRALIZACION

(Tal y como se estudia en la II parte de Organización).

## II) **ENFOQUES Y ORIENTACIONES DE LOS SISTEMAS DE DIRECCION.**

Los modelos de dirección han evolucionado conforme al mercado y el entorno; lo que ha obligado a superar los convencionales esquemas de **Planificación (1) y Organización Empresarial.**

En la práctica, es preciso coordinar sistemas de planificación y control con la asignación de recursos y ello en congruencia con la filosofía y cultura empresarial.

¿Cómo adaptar la planificación y el manejo de estos recursos a los entornos cada vez más cambiantes?

---

(1) En el sentido de "planear el futuro deseado por los grupos nucleares en la empresa ..." como instrumento **dispositivo** empresarial.

Esta modelización se puede llevar a cabo a través de dos enfoques conceptuales, a saber:

**A) HACIA EL MANEJO DE RECURSOS:**

- **MAXIMIZAR BENEFICIOS.**
- **MINIMIZAR COSTES.**
- **OBJETIVOS EMPRESARIALES A LARGO PLAZO.**

Herramienta:

**Planificación convencional hacia los:**

- 1) **Objetivos.**
- 2) **Estrategias.**
- 3) **Planes Parciales.**
- 4) **Control.**

**B) HACIA EL MERCADO (Valorando los aspectos diferenciales con la competencia).**

- **El entorno constituye el criterio para modificar comportamientos en los R. Humanos.**
- **Buscar la ventaja competitiva, la diversificación, los costes ... oportunidades, ventajas y amenazas en:**



- + Mercados
- + Productos
- + Servicios
- + Organización propia
- Apoyar los puntos fuertes: PER, diferenciadores de la competencia.

### **HERRAMIENTA**

#### **"DIRECCION ESTRATEGICA" que implica también:**

- 1) Planificación estratégica.
- 2) Organización y diseño.
- 3) Decisión y ejecución.
- 4) Coordinación.
- 5) Control y regulación de los objetivos y planes estratégicos.

Pero poniendo el acento en la diagnosis presente y futura de la empresa en su entorno, a través de análisis estratégicos descomponiéndolo en las siguientes etapas:

- a) Definir unidades estratégicas de negocio: Entorno. Idea directriz. Los factores de éxito y las amenazas frente a la competencia.
- b) Fijar los PER. (Posiciones estratégicas de resultados)
- c) Fijar los objetivos derivados al PER.
- d) Aportación de recursos y planes parciales.

En "A", el entorno y la competencia no es la orientación prioritaria (entornos estables, etc.) y como consecuencia el factor dispositivo derivado será la planificación convencional o dirigida hacia objetivos preestablecidos, aunque con estrategias diversas (en el sentido de pautas, caminos, etc.)

En el caso "B", se trata de un "sistema dinámico de anticipación" en el que se destacan y agrupan los **aspectos estratégicos diferenciadores** empresariales (en los productos, mercados y recursos internos) en un entorno abierto. Asimismo, se persigue buscar el desarrollo de una cultura empresarial propia, consciente de apoyar las ventajas competitivas que tiene la empresa.

### III) MODELO GLOBAL DE DIRECCION.

Los Sistemas de Dirección se conceptualizan a través de **MODELOS GLOBALES TEORICOS**, compuestos de:

- **ELEMENTOS (ESTRATEGICOS Y TACTICOS)**
- **DIMENSIONES (COLABORADORES, RRHH)  
(FUNCIONES)**

Tal y como recogemos en el siguiente cuadro (ALBACH).

**MODELO DE DIRECCION**

	<b>ELEMENTOS/ DIMENSIONES</b>	<b>COLABORADORES</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DIRECTIVA</b>	1. Condiciones previas para la Dirección	Marco humano	Definición del problema
	2. Objetivo de Dirección	Configuración de las Relaciones Humanas	Solución del problema bajo objetivos de desarrollo de beneficio, de crecimiento.
	3. Estilo de Dirección	Autoritario o cooperativo	Analítico o pragmático
	4. Situaciones de Dirección	Armonía o conflicto	Seguridad o inseguridad
<b>ELEMENTOS DE LA TACTICA DE DIRECCION</b>	5. Objeto de Dirección	a) Uno o varios objetivos b) Colaboradores jóvenes o viejos c) Colaboradores masculinos o femeninos	Funciones de rutina o funciones creativas
	6. Actividad Directiva	Motivación, instrucción, información, coordinación.	Preparar decisiones, adoptarlas e implantarlas
	7. Medidas directivas	Interpretación, dirección, enjuiciamiento, implantación, ascensos, despidos	Planificación decisiones, organización, control
	8. Tipos de Dirección	Dirección singular o colegiada	Decisiones singulares o de grupo
	9. Formas de Dirección	Directa o indirecta	General u ocasional
	10. Técnicas de Dirección	a) Individual o en forma general b) Verbales o escritas	Intuitivas prácticas o cuantitativas científicas

#### IV) DIRECCION Y ESTRATEGIA.

El concepto **estrategia** ha sufrido evoluciones importantes al tiempo que los sistemas de **dirección** evolucionaban (1):

AUTORES	Anthony Chandler Steiner	Ackoff Andrews Ansoff	Ansoff Pumpin Porter
ETAPA	Previa	1965/75	1980
FACTOR DISPOSITIVOS (DERIVADO)	Planifica- ción cor- porativa	Planifica- ción Estra- tégica	Dirección Estratégica
ESQUEMA DE "PLANIFI- CACION"	Objetivos(1) Política (2) Planes (3) parciales	Objetivos (1) Estrategias(2) Planes (3) parciales	An. Estra(1) Objetivos(2) Estrateg(3) Planes par- ciales(4)

(1) Bueno, F., Dirección estratégica y cambio estructural, ICE, nº 611, Julio 1984.

Casi todos los planteamientos actuales usan la palabra "estrategia" como elemento que ayuda a prever el futuro y dirigir la empresa.

Al comienzo de los 70 se habla de un concepto más estático como "camino a guiar a la organización" ... aunque puede haber varias alternativas, es preciso adaptarse al óptimo.

Cuando los mercados (finales de los 70) se vuelven mucho más turbulentos, surgen los movimientos teóricos (Porter, Pumpin, etc.) donde se considera la "formulación de una estrategia" como un proceso que resulta de comparar la empresa con su entorno (mercados, competidores, etc.), así como para destacar los aspectos relevantes de la misma con acciones ofensivas, o defensivas que se institúan en el motor de la planificación. (Es el caso del PER para Pumpin y del modelo Debilidades/Fortalezas de Porter, como veremos en los siguientes temas).

### **III. LOS OBJETIVOS COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO.**

### **TEMA III**

#### **LOS OBJETIVOS COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO:**

1.       **CONCEPTOS GENERALES.**
  
2.       **CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS.**
  
3.       **CLASIFICACIÓN Y DIMENSIÓN DE LOS OBJETIVOS.**
  
4.       **PAPEL DE LOS OBJETIVOS EN LA PLANIFICACIÓN.**
  
5.       **DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (D.P.O.)**

**ANEXO:"CONTROLLING Y CONTROL DE GESTIÓN".**

## 1. OBJETIVOS: CONCEPTOS GENERALES.

La necesaria coordinación de las diversas unidades organizativas obliga a buscar en los sistemas de dirección, instrumentos que ayuden en la orientación y comportamiento de cada miembro en la empresa.

En este sentido, estudiaremos como el uso de los OBJETIVOS por la dirección en la empresa, tiene un papel esencial en la coordinación de hombres y recursos.

Conceptualmente, los OBJETIVOS se constituyen en "Compromisos de acción mediante los cuales se realiza la misión de la empresa" ...

Los fines principales de los objetivos son:

- Su utilización como CRITERIOS DE DECISION. (Por tanto no se trata de abstracciones: Se busca alcanzar la eficacia empresarial).
- Son elementos de COORDINACION en las actuaciones de las diferentes partes de la estructura directiva, pues orientan las actuaciones de los grupos: META (Véase descentralización de organizaciones y sus necesidades de coherencia en la parte II).
- COMPROMETEN a los directivos y responsables que integran la empresa.
- Poseen un efecto CADENA: OBJETIVOS -----> MEDIOS (RECURSOS) -----> RESULTADOS.



Sólo si existen modelos de dirección que utilicen **OBJETIVOS**, será posible medir el **DESEMPEÑO** de los recursos humanos, relacionándolo con los **logros** que la organización espera de ellos (y no solamente a través de las **TAREAS** funcionales).

## 2. CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS.

La caracterización empresarial expresada más arriba, obliga a que los objetivos empresariales:

- a) Permitan **COMPARAR RESULTADOS**. (REAL/PLANEADO...)
- b) Deben ser **OPERATIVOS** para ser útiles, y ello supone que sean:
  - **CLAROS** (comprensibles)
  - **MENSURABLES** (siempre que sea posible)
  - **TENGAN en CUENTA** el "timing" y el espacio
  - **ASIGNACION** a personas concretas, responsabilizadas principalmente en su consecución
  - Supongan un **RETO** ambicioso pero alcanzable
- c) Los directivos responsables de los resultados, que serán evaluados con su consecución, han de **PARTICIPAR** en su fijación (negociar) y así **COMPROMETERSE** en su ejecución.
- d) Centrarse en **METAS** esenciales para la empresa, grupo o unidad organizativa.

e) Se potencia el EXITO y eficacia de los OBJETIVOS estructurándolos como sigue:

- **OBJETIVOS MULTIPLES** ¿Un solo objetivo?  
¿Máximo beneficio?

(Véanse los problemas de CONFLICTO DE OBJETIVOS (1))

- **OBJETIVOS COMPARTIDOS** Diversas personas y unidades organizativas involucradas.

- **SISTEMAS DE OBJETIVOS** cuando en todas las áreas básicas de la empresa se IMPLEMENTAN, incluso a diferentes niveles empresariales.  
Los objetivos se desagregan en subobjetivos parciales homogéneos y coordinados entre sí.

---

(1) GARCIA ECHEVARRIA, S., Unidades Didácticas. Política Económica de la Empresa, UNED.

### 3. INTENTOS DE CLASIFICACION Y ENFOQUE DE OBJETIVOS EMPRESARIALES.

Diferentes clasificaciones pueden llevarse a cabo según el "focus" propuesto en cada caso:

- \* **PROBLEMAS DE ASIGNACION.**      ¿A quién? ... en qué NIVELES en la estructura empresarial. Su ORDENACION (jerarquía).
- \* **PROBLEMAS DIMENSIONALES.**      Contenido, cuantificación, etc, serán tenidos en cuenta ... ¿COMO?
- \* **PROBLEMAS DE TIPOLOGIA.**      Areas de resultado en las que se fijan los criterios ... ¿QUE OBJETIVOS?

#### 3.1. ASIGNACION JERARQUICA de objetivos

F. Empresarial      Los objetivos y subobjetivos empresariales se asignan a diversos niveles jerárquicos y de poder en la estructura empresarial; se pueden ordenar siguiendo el esquema piramidal organizativo.

<u>OBJETIVOS</u>	<u>NIVEL</u>	<u>CARACTERISTICAS</u>
SUPREMO	(1) Grupo nuclear	Entroncados en el sistema de valores. Son orientaciones de Filosofía empresarial, más abstractas en el tiempo.
EMPRESARIALES (primarios)	(2) "Top Executive Management" - Alta Dirección -	Sistema político-administrativo. Atienden a la globalidad de la empresa.
ADMINISTRATIVOS	(3) Direcciones de división o función	Específicos para el resultado de los subsistemas.
OPERATIVOS	(4) Unidades organizativas intermedias	Asignados a funciones concretas.

### 3.2. Los elementos DIMENSIONALES de los objetivos

Clasificaremos ahora los objetivos según el enfoque de cada una de las diferentes dimensiones que los componen:

- a) Según elementos de MEDIDA : + CUANTIFICABLES  
+ CUALITATIVOS
- b) Según el CONTENIDO: + MONETARIOS - Absoluto  
- Relativos  
+ NO MONETARIOS
- c) Según el GRADO de REALIZACION + PUNTUALES (SI/NO)  
+ INTERVALO  
+ MAXIMO/MINIMO
- d) Según el factor TIEMPO + A UNA FECHA  
+ PERIODICOS
- e) De acuerdo al ESPACIO + GLOBAL  
+ PAIS  
+ TERRITORIO
- f) Según el NUMERO DE PERSONAS + INDIVIDUALES  
+ GRUPOS

### 3.3. Objetivos según su TIPOLOGIA

Se pretende destacar las áreas CLAVE en la gestión empresarial para la fijación de OBJETIVOS. En cada caso, deben seleccionarse estas áreas para construir el modelo de objetivos.

Podemos distinguir en la empresa, las siguientes áreas:

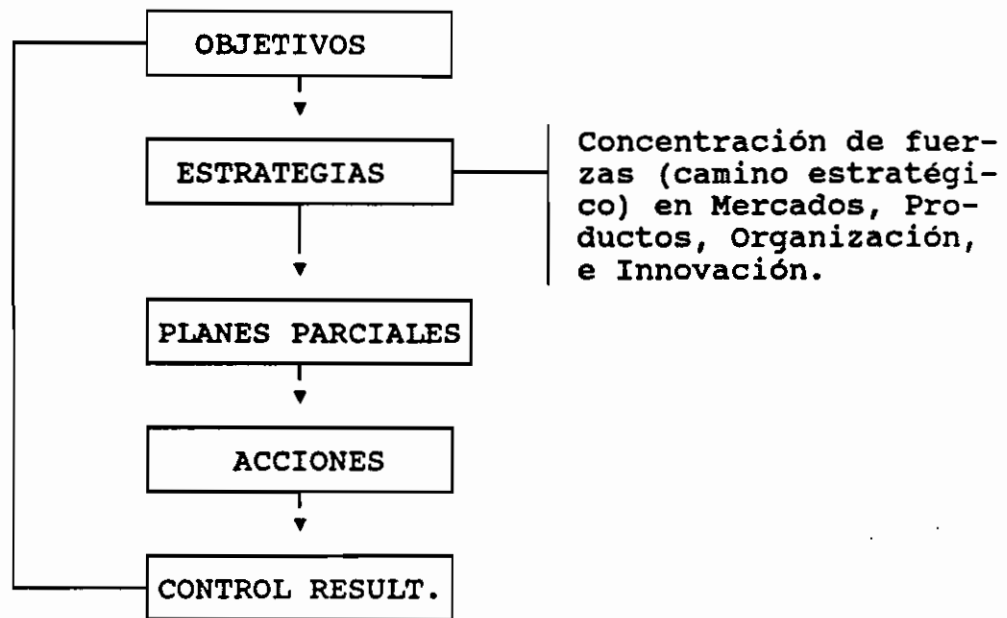
1. RENTABILIDAD
  - Económica
  - Beneficio
  - Crecimiento de los ingresos
  - Costos y productividad
  - Uso de resultados
2. UTILIZACION O NECESIDADES DE CAPITAL
3. ESTRUCTURA FINANCIERA
4. POSICION DE MERCADO
5. PRODUCTO
6. RECURSOS HUMANOS
7. GARANTIA DE CALIDAD
8. RIESGOS EMPRESARIALES

Estas áreas servirán de marco de referencia para los OBJETIVOS, debiendo priorizarse las que, en cada caso y situación, supongan un empeño especial o las que se deriven de la planificación.

#### 4. EL PAPEL DE LOS OBJETIVOS EN LA PLANIFICACION.

Los objetivos empresariales y la planificación han ocupado diferentes "posiciones" entre los pensadores de la E. de Empresa. Independientemente de ello, su papel fundamental en los "Sistemas de Dirección" ha sido y es, el de "ORIENTAR el futuro"; ayudar a la consecución de "nuevos estados" o situaciones empresariales deseadas.

Un clásico esquema de la planificación (ver parte 4ª) ayuda a entender este papel predominante:



Los **OBJETIVOS** orientan el proceso (aplicando los recursos y los esfuerzos hacia su consecución), y ello a través del Análisis de alternativas estratégicas de acción, y del desarrollo de los planes parciales.

\* \* \* \* \*

Finalmente, reproducimos una clásica definición de P.Druker (1):

"Los **OBJETIVOS** no representan un destino; configuran una orientación. No son órdenes, son compromisos. No determinan el futuro; son medios para movilizar los recursos y las energías de la empresa en la preparación del futuro".

En ella se enfatiza precisamente el uso de los **OBJETIVOS** en el proceso de planificación en la empresa.

---

(1) DRUCKER, P. "The management", 1973, Ed. El Ateneo.

## 5. LA DIRECCION POR OBJETIVOS.

### 5.1. Conceptos.

LA DIRECCION POR OBJETIVOS es una técnica de gestión destinada a mejorar la capacidad de las personas para alcanzar los resultados exigidos para cada posición (cargo o rol desempeñado).

Alcanzando estos objetivos parciales se consiguen los resultados globales de la empresa (objetivos empresariales).

LA FINALIDAD de la D.P.O. es la de incrementar la eficiencia de la empresa en la consecución de sus propios objetivos a través de la racionalización de la acción, así como la participación y la innovación de sus recursos humanos.

### 5.2. Papel de la D.P.O. en el comportamiento de los recursos humanos en la organización.

La Dirección por Objetivos (D.P.O.) se convierte en una técnica que estimula los comportamientos "manageriales" de los individuos en la organización:

- \* AUMENTANDO LA PROPENSION A LOS RIESGOS.
- \* ESTIMULANDO AL TRABAJO AUTONOMO, es decir, utilizando la autonomía, la descentralización y la delegación.



- \* DISMINUYE LA COMPETICION ENTRE LOS INDIVIDUOS Y AUMENTA LA COMPETICION EN LOS RESULTADOS.
- \* SUPONE UNA TOMA DE PRECISAS RESPONSABILIDADES POR PARTE DEL PERSONAL.
- \* VUELVE EXPLICITO EL CONFLICTO LATENTE ENTRE EL JEFE Y EL COLABORADOR Y ENTRE LAS DIFERENTES UNIDADES ORGANIZATIVAS (permite su tratamiento y anticipación).

**5.3. Interfuncionalidad empresarial: La "contribución" de cada directivo en la consecución de los objetivos.**

Se trata de conocer la influencia que cada persona, directivo, departamento o "nivel empresarial" tiene en relación a los OBJETIVOS; ello ayudará en la asignación final de objetivos, así como en el control de los mismos.

El reconocimiento de la mutua influencia de los diversos integrantes (y sus roles) en los resultados de la empresa se puede explicitar a través de LA MATRIZ DE INTERFUNCIONALIDAD, la cual es un instrumento que relaciona los diversos roles para poner en evidencia las recíprocas influencias y contribuciones de cada actuación singular.

Las variables en la matriz son: (Ver ejemplo en página 47)

- \* Las posiciones organizativas (ROLES diversos en la empresa; abscisas en el ejemplo).
- \* Los resultados de las AREAS DE FIJACION DE OBJETIVOS agrupadas homogéneamente en el ejemplo.
- \* El tipo de contribución que cada posición aporta a las diversas áreas del management para el alcance de cada uno de los resultados (1).

---

(1) Según podemos observar en la matriz:

La contribución de cada directivo (AREA DE MANAGEMENT), se puede focalizar desde dos vertientes:

A) GRADO DE INTERVENCION DEL DIRECTIVO EN EL "AREA OBJETIVO".

A su vez, lo graduaremos siguiendo un convenio de notación tal y como:

- ESTUDIO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS (I).

Considerado bien como momento estratégico de indagación de normas alternativas de decisión (que, una vez aceptadas, deberán regular la conducta de los individuos para el alcance de los objetivos finales), bien como un momento de planeación y de cuantificación.

- DECISION (D).

Es decir, el control hecho antes de la acción, comprende el momento de decisión.

- EJECUCION (E).

Es decir, la actividad operativa efectiva. Implica la responsabilidad del alcance de los resultados finales.

- CONTROL (C).

Es decir, el control de los resultados intermedios y finales, que implica la decisión de acciones correctivas o bien la variación de los objetivos programados.

B) NIVEL DE INFLUENCIA (INTENSIDAD) que la actuación del directivo supone.

Así, también podemos representar con un número, el diferente peso que supone la responsabilidad que cada OBJETIVO tiene para el directivo (para su "posición organizativa").

- PRIMARIA (1).

Si a la posición considerada corresponde la responsabilidad directa de las acciones por cumplir y de sus consecuencias.

- COMPARTIDA (2).

Si a la posición considerada, corresponde la participación con otros roles, internos o externos a la unidad a que pertenece, excepto con sus superiores y dependientes, a las decisiones o acciones para cumplir.

- CONTRIBUTIVA (3).

Si a la posición considerada, corresponden actividades de interpretación, consejo y asistencia que otros tienen que utilizar para actuar. Los números 3 y 4 representan el mayor o menor peso de dicha contribución.

MATRIZ DE INTERFUNCIONALIDAD D.P.O.

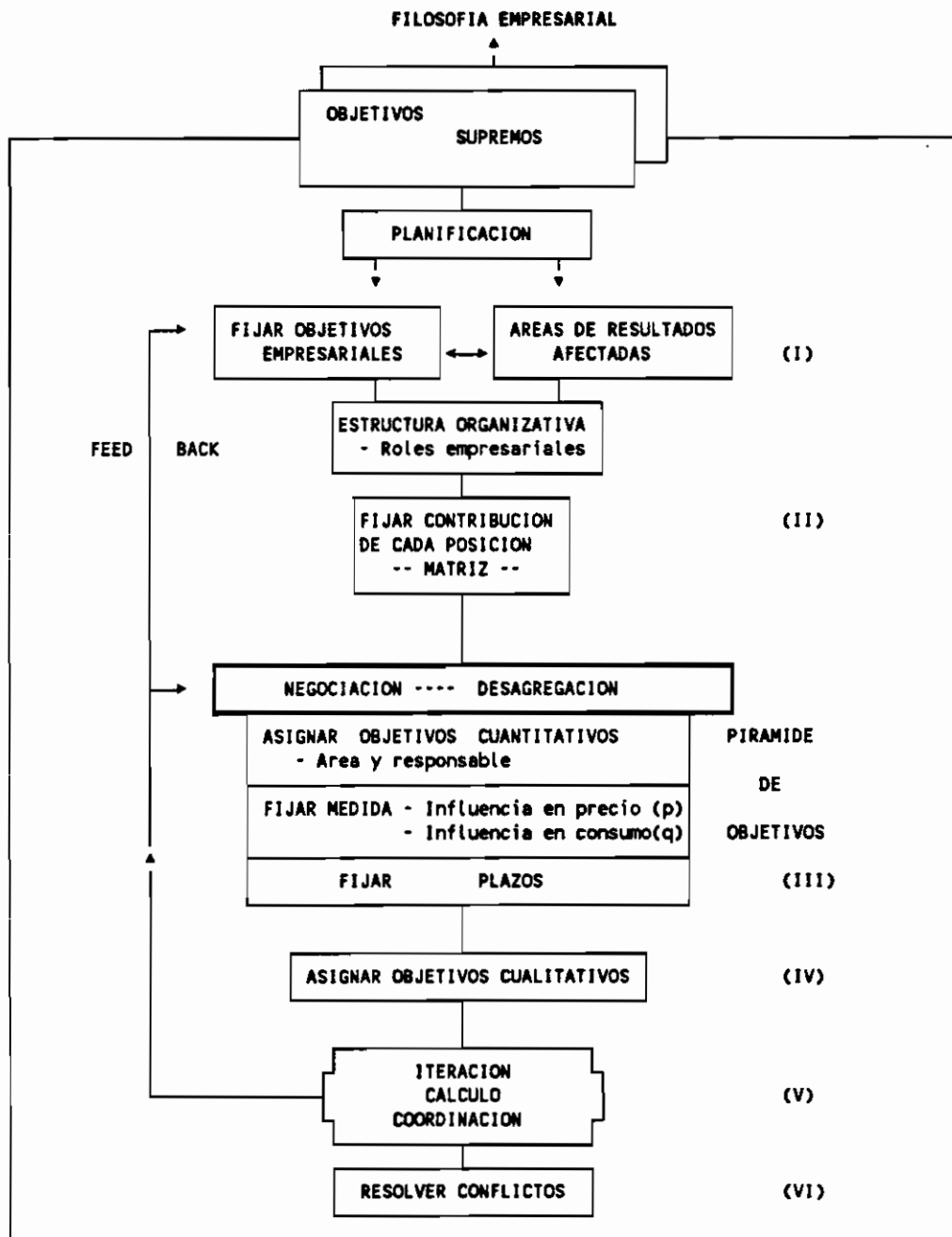
++ ROLES ++

	DIRECCION GENERAL			DIRECCION FINANCIERA			CREDITOS ESPECIALES			EXT. MERCANCIAS, TITULOS			DIRECCION TECNICA			DIRECCION COMERCIAL											
	I	D	E	I	D	E	I	D	E	I	D	E	I	D	E	I	D	E	I	D	E	I	D	E			
++ AREAS CLAVE ++																											
FACTURACION	2	1	2			1													2	4	2						
CUOTA MERCADO	2	1	3			1			1										2	4	2						
PRECIOS DE VENTA	1	1	1															1	4								
RECURSOS HUMANOS	2																	1	2	1	1						
COMPRA MATERIAS PRIMAS	2	2																	2	1	2	2	2	2			
ENERGIA			1			1			1									1			1	1	1				

Con esta matriz delimitaremos los principales objetivos que debieran medir la gestión de cada directivo. (y cuáles y en qué grado deben compartirse).

5.4. Etapas de la D.P.O.

**ESQUEMA DE LAS ETAPAS DE LA DIRECCION POR OBJETIVOS.**



Dentro del marco general de la "Filosofía Empresarial" (sistema de valores y objetivos supremos), sistematizaremos la D.P.O. como principal instrumento de la PLANIFICACION estratégica.

Los Objetivos Supremos representarán el marco orientador focus principal de la actuación de los recursos humanos involucrados.

En todo caso, partiremos del factor directivo PLANIFICACION, que configurando el "futuro deseado", da sentido y función principal a los objetivos.

En el Sistema de Dirección por objetivos, distinguiremos las siguientes etapas operacionales:

**I. Fijación objetivos empresariales (Primarios).**

Su identificación, clasificación y priorización son inseparables de la "voluntad futura de acción" en la empresa. Buscaremos, pues, AREAS DE RESULTADO (Aumentos en las ventas, mejores cuotas de mercado, mejoras en la productividad, las compras, la calidad ... ), no sólo que afecten a resultados cuantitativos sino "cualitativos", de los Recursos Humanos, del manejo del patrimonio (reglas financieras, período medio de maduración, y otros)...

Una vez identificados los objetivos, ha de estudiarse la "ESTRUCTURA ORGANIZATIVA" del subsistema organizativo que reparte responsabilidades y tareas entre los recursos humanos para así: ...

**II. Fijar contribución de cada posición.**

Cruzaremos las áreas de resultados, la estructura organizativa y el grado de contribución esperada de cada persona o función a los mismos (Ver matriz interfuncional).

**III. Y IV. Asignar objetivos cuantitativos y cualitativos: Negociación y desagregación.**

La fase más comprometida se encontrará cuando asignemos un objetivo concreto a un responsable, su métrica y el plazo de consecución.

Para ello y partiendo de los objetivos empresariales como criterio y guía de las decisiones, y para cada area clave de resultados, desagregaremos los anteriores en subobjetivos operativos para cada posición (rol) empresarial, de manera que el conjunto sea coherente a través de una pirámide de objetivos.

De la habilidad directiva en la negociación se sustanciará un mayor o menor compromiso personal en la consecución de objetivos.

Un formato como éste, aplicado al AREA DE RESULTADOS DE EXPLOTACION y adaptado a la preparación del presupuesto del año n+1, puede ilustrar esta asignación:

**ASIGNACION DE OBJETIVOS**  
**DIRECCION por OBJETIVOS: RESULTADOS EXPLOTACION.**  
**PRESUPUESTO ANUAL**

AREA	NORMA MEDIDA	NIVEL N	P	Q	NIVEL N+1	GRADO INFLUENCIA	FECHAS	U.ORGANIZATIVA PERSONA	OBJETIVOS
A) RESULTADOS									
Facturación	Pts. 1.000	100.000		10%	113.300	D - 2	ANUAL	D. Comercial	▲ Ventas 10%
"	"	"	3%	-	-	D - 2	"	"	▲ Precios 3%
Cuota mercado	% España	2%			3,5%	E - 1	"	"	▲ Cuota mercado
Costo M.D.	---	---							1,5%

Los números en el área representan el subarea que descompondremos en objetivos.

Donde se fija para cada objetivo, sus principales características que los convierten en herramientas del manager:

- Métrica.
- Nivel de partida.
- Influencia (variación) en precios -p- y cantidad -q-.
- Nivel objetivo final (n+1).
- Influencia de la posición.
- Fechas persona/o unidad organizativa asignada.
- Objetivo final.



En los objetivos CUALITATIVOS (IV) se procurará fijar plazos, responsables, etc, con precisión.

#### V. ITERACION. Cálculo y coordinación.

La necesaria coherencia de objetivos empresariales y subobjetivos sectoriales que se negocian en cada caso, se consigue en un proceso de iteración (feed-back) y analizando el efecto que, sobre la globalidad, tiene cada variación de objetivos singulares.

Ello armonizará la actuación real de cada parte, mejorará su eficacia, así como ayudará a las diversas unidades organizativas a entender la "empresa" desde una perspectiva más integradora.

Este FEED-BACK ha de ser permanentemente actualizado con los datos reales comparados al objetivo. Es necesario tener presentes los cambios de estrategia a que obligará el mercado; por ello, la D.P.O. debe ser flexible y adaptativa a cada nueva situación empresarial.

#### VI. CONFLICTOS.

Han de fijarse los criterios y procedimientos de resolución de "Conflictos de Objetivos", interfuncionales, etc. Para ello, se pueden establecer criterios tales como:

- Ponderación de objetivos.
- Ordenación.
- Optimización racional-matemática (cuantitativos).
- ...

que ayuden a la Dirección a su resolución.

#### 5.5. Los límites y las dificultades de la D.P.O.

Para una CORRECTA APLICACION DE LA D.P.O. es oportuno tener en cuenta ALGUNOS LIMITES que dependen por una parte de la cultura y por otra, de la estructura empresarial:

- REDUCIR la D.P.O. a la fase de fijación de los objetivos que, por otra parte, se vuelven estáticos y válidos a pesar del mudar de las condiciones.
- ESQUEMATIZAR en la fase inicial, puede subvalorar la subordinación y la congruencia de los objetivos.
- La comunicación superior-dependiente sobre los objetivos puede permanecer atada a un modelo JERARQUICO de Imposición-Sumisión.

- La carencia de un SISTEMA DE INFORMACIONES que asegure el flujo regular y oportuno de los datos.

#### 5.6. La D.P.O. como instrumento del Sistema Organizativo:

Las relaciones formales entre personas, departamentos y funciones se pueden mejorar a través de:

- Individualización de las áreas de responsabilidad no cubiertas por ninguna función organizativa.
- Eliminación de las áreas de responsabilidad sobrepuestas.
- Clarificación de las relaciones entre las diversas unidades de la empresa.

#### 5.7. La D.P.O. como instrumento del sistema de incentivos.

Completa la eficacia del sistema de dirección, si existe un vínculo final que estimule y premie su consecución: Se trata de los INCENTIVOS (salariales o no) vinculados a OBJETIVOS. Anotamos como ventajas en esta utilización:

- Proporcionan un instrumento preciso destinado a determinar el nivel de obtención de los objetivos por parte de las personas.

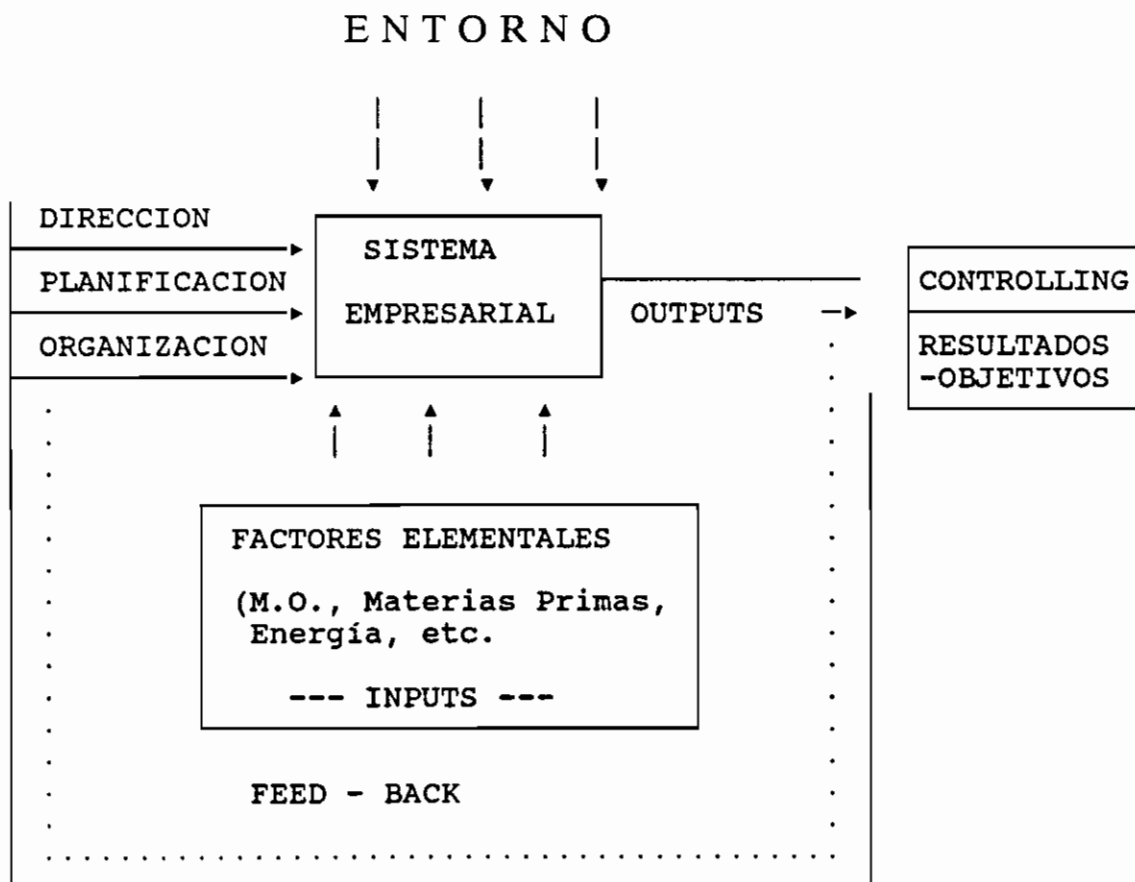
- Mejoran la motivación "directiva" de los profesionales.
- Aclaran las reglas del juego, es decir, "explicar claramente a las personas los resultados que se esperan de sus prestaciones".
- Colocan en la base del proceso de evaluación, las prestaciones y, por consiguiente, del sistema de incentivos; standards de referencia conocidos, posibles de medir y no discrecionales.

\* \* \* \* \*

ANEXO:CONTROLLING Y CONTROL DE GESTION

Incluimos aquí el concepto de "CONTROL" como recurso empresarial básico que instrumenta y hace efectiva la Dirección por Objetivos.

CONTROLLING es una función directiva básica, recogida por diversos autores como instrumento de los SISTEMAS DE DIRECCION.



El "CONTROL" permite ajustar las variables decisionales (factores instrumentales) que conducen la empresa. Esta es su acepción clásica.

Pero el CONTROL (así entendido) no puede limitarse a una función EX POST, sino que ha de intervenir en las etapas de diseño y procesos de transformación para ayudar a OPTIMIZAR el empleo de recursos y conseguir sistemas empresariales más ágiles y flexibles: Menor variación entre resultado-objetivo (y con menor coste).

"CONTROLLING" es un elemento o una función DIRECTIVA, aunque su especialización obligue también a una intervención de otros órganos o personas especializadas en la empresa y que incluso su departamento lleve dicha denominación.

El CONTROL precisa:

- Impulso de la Dirección.
- Conocimiento de la estructura directiva de sus mecanismos, etc: Deben participar en su diseño y posterior gestión.
- Un sistema informativo (NO SOLO CONTABLE) que permita analizar las implicaciones que tienen el "manejo de los activos", de los "recursos ajenos", de los costos, etc, a cada nivel.
- Agilidad ante la entrega de la información.

- Estimular los comportamientos convergentes hacia los objetivos empresariales de los directivos.

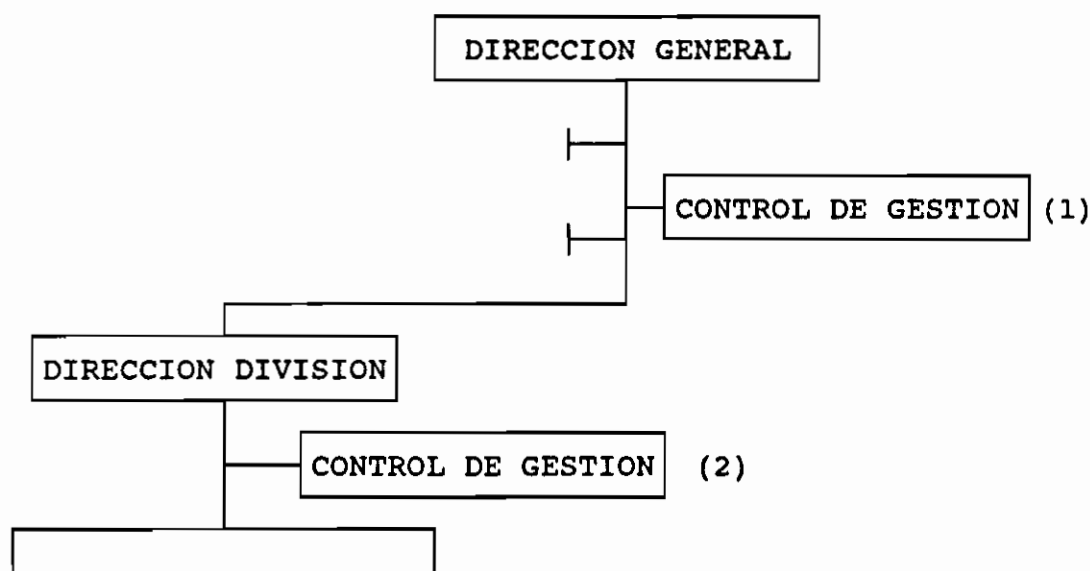
Si la función de "controlling" requiere órganos especializados para el CONTROL DE GESTION, estas tareas se ocuparán específicamente de facilitar la información y la toma de decisiones empresariales a todos los niveles de los procesos; por ello, su intervención cubrirá los campos siguientes:

- Proponer y controlar los sistemas de PLANIFICACION, DIRECCION, ESTRATEGIA Y PRESUPUESTO.
- Enlazar la Dirección por Objetivos (con su repercusión económica e incentivante) a los sistemas de dirección y control empresariales.
- Diseñar el MODELO DE CONTROL. Rápido sistema de información (resultados previstos/reales, desviaciones, análisis, etc.).
- Motivar al directivo hacia el autocontrol. Intervenir en normas y procesos de actuación.
- Control de los movimientos que afectan a las masas patrimoniales.

Estas unidades pueden "escalonarse" a diferentes niveles staff de la estructura empresarial para mejorar la coordinación de un sistema complejo.

Por ejemplo, una "Unidad de Control de Gestión Empresarial" a nivel de la Dirección General supervisará otra unidad que interviene como Staff de una División: Ello ayuda a "descentralizar y especializar" el control, lo que permite apoyar la toma de decisiones más cerca del "escenario" donde estas se producen (Decisiones más rápidas y eficaces).

Esta posición puede esquematizarse como un staff múltiple y especializado, en la estructura organizativa:





IV.

**LA PLANIFICACION EMPRESARIAL.**

## **TEMA IV**

### **PLANIFICACION EMPRESARIAL:**

1. LA PLANIFICACIÓN. CONCEPTO Y ÁMBITO.
2. LA NECESIDAD DE PLANIFICAR: LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO Y SUS DIFICULTADES.
3. RELACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN CON EL SISTEMA DE OBJETIVOS Y DECISIÓN.
4. PLANIFICACIÓN Y PRONÓSTICO.
5. ETAPAS DEL PROCESO.
6. EL PRESUPUESTO Y EL PLAN.
7. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

## 1. LA PLANIFICACION: CONCEPTO Y AMBITO

La empresa persigue un abanico múltiple de objetivos, cuya fijación y mantenimiento equilibrado exigirá una actitud cooperadora en los diferentes niveles de la empresa. Planear y lograr los resultados esperados exige una "situación de planificación" (1).

Esta actitud empresarial que se adelanta al futuro para tratar de dominarlo constituye la esencia de la planificación. La búsqueda de una nueva situación (objetivos a alcanzar) a través de las consiguientes estrategias y planes detallados, conforma una voluntad comprometida de los recursos humanos involucrados en la empresa.

Planear el "futuro deseado" teniendo presente la experiencia del presente, supone:

- \* Basarse en las técnicas de pronóstico económico (nótese la diferencia del término "planear").
- \* Un proceso planificador secuencial (OBJETIVOS ----> ESTRATEGIAS ----> POLITICA ----> PLANES EN DETALLE) que constituye el FACTOR INSTRUMENTAL de la Dirección (del que nos habló Gutemberg).

---

(1) Rodríguez Carrasco, J.M. y García Echevarría, S. Unidades Didácticas, UNED, 1977.

Algunos antecedentes los podemos encontrar en:

- Planificar estaba ya latente entre los principios de FAYOL.
- "Planificar es investigar el futuro y especificar el programa de acción ... elegir", entre las prácticas directivas de Mc Farland (2) como metodología para influir el cambio empresarial ..."

Como notas características que enmarcan el CONCEPTO DE PLANIFICACION empresarial, destacamos:

- \* PROCESO por el cual una ORGANIZACION puede alcanzar el futuro por ella configurado.
- \* PLANIFICAR. Identificar oportunidades, (alternativas)... Planear la asignación de recursos para ... intentar alcanzar los resultados o posiciones deseados.
- \* Normalmente implica un CALCULO económico EX-ANTE
- \* Proceso detallado en el corto plazo, global y generalizador en el largo plazo.

PLANIFICAR supondrá responder (y proponer acciones hoy) a las preguntas:

- a) ¿Qué productos o servicios constituirán la OFERTA de la empresa en 19xx ?
- b) ¿A qué segmento de CLIENTES se dirigirá la oferta?
- c) ¿En qué mercados?
- d) ¿Qué IDEAS estratégicas perseguiré? ¿Cómo generarlas?
- e) ¿Qué resultados esenciales SE PROPONEN conseguir?
- f) Planes de acción. Aportación de recursos.
- g) ¿Qué cambios han de sufrir los recursos humanos?
- h) ¿Con qué INVERSIONES? ¿Con qué necesidades de capital?
- i) ¿Cuáles serán las magnitudes económicas del futuro para la empresa?

(2) MAC FARLAND, D. Management, Principles and Practices, New York, 1964

## 2. LA NECESIDAD DE PLANIFICAR, LAS CARACTERISTICAS DEL PROCESO Y SUS DIFICULTADES.

La inclusión de la Planificación como factor dispositivo para todo sistema de dirección (como OPTIMIZADOR DE recursos), se ha acelerado en las modernas organizaciones a causa de:

- \* El entorno económico y social, los mercados sufren CAMBIOS cada vez más acelerados:
  - No es posible el uso exclusivo del pronóstico y la proyección de resultados.
  - Aumenta la incertidumbre en las magnitudes que afectarán a los mercados.
  
- \* La complejidad empresarial, sus procesos, tecnologías, etc, la valoración del tiempo como recurso cada vez más escaso. La NECESIDAD de acortar plazos de respuesta, supone una mayor sofisticación en la toma de decisiones...

Pero para que la PLANIFICACION pueda responder adecuadamente a los retos anteriores, para que sea eficaz y no sea vista como una pesada carga directiva (sea cual sea el modelo empleado), es necesario tomar en cuenta algunas características no siempre bien interpretadas.

**CARACTERISTICAS DE LOS MODELOS DE PLANIFICACION**

- A) La PLANIFICACION puede ayudar al directivo, nunca el proceso SUSTITUIRA al DECISOR y a su asunción de RIESGOS. Se tratará de reducir estos últimos.
- B) Los DIRECTIVOS (o RESPONSABLES de resultados parciales, función, etc), HAN DE COLABORAR comprometidamente ... "No es un asunto que implique casi exclusivamente al TOP Management y al CONTROL de GESTION...", aunque, sin duda, la Dirección General asumirá un papel de liderazgo en la misma, y ella será instrumentada en ocasiones a través de procedimientos y ayudas del "controller".
- Además de este compromiso responsable, cada plan parcial ha de coordinarse con el resto de las áreas, para contribuir al desarrollo del PLAN empresarial.
- C) Han de identificarse (lo mejor posible) los FACTORES del ENTORNO -no controlable- que influirán en el modelo. También ha de buscarse un análisis crítico hacia el estudio interno de los potenciales y debilidades empresariales.
- D) Las estrategias y los objetivos han de ser claros y conocidos por los responsables de cada parcela empresarial, de forma que del proceso se deriven cometidos y responsabilidades concretas.
- E) Establézcase un adecuado PROCESO de CONTROL.

Planificar no tiene sentido sin comprometer a los recursos humanos y ello implicará en muchas ocasiones algunos problemas:

- \* Dificultades con la asignación de prioridades en el uso diario del tiempo.

- \* Llevar a cabo un trabajo NO habitual o rutinario que supone esfuerzos notables de coordinación y negociación entre los grupos y directivos empresariales.
- \* Planificar INEVITABLEMENTE compromete.

Estos obstáculos son, en definitiva, "barreras" que han de superarse en una instrumentación más eficaz de la PLANIFICACION, más flexibley que nunca debe convertirse en un procedimiento "burocratizante", sino transformarse en una PLATAFORMA permanente creativa de discusión estratégica de alternativas, nuevos enfoques, revisión de planes, etc, donde el trabajo en grupo es aún más necesario que nunca.

Por último, podemos abundar aún más en la caracteriología del PROCESO de PLANIFICACION si tenemos presente que podemos abordarla desde varias dimensiones. A modo de ejemplo (3):

DIMENSIONES				
PROCESO		PLANIFICADOR		
<u>TIEMPO</u>	<u>ELEMENTOS</u>	<u>ORGANIZACION</u>	<u>TECNOLOGIA</u>	<u>AREA FUNCIO- NAL</u>
Corto Plazo (1 año?)	Objetivos	Departamentales	Flexible	I + D
Medio Plazo (3 años?)	Estrategias	Divisiones	Estratégica	Nuevos Productos
	Políticas	Holding	Cualitativa	Marketing
Largo Plazo (10 años?)	Procesos		Económica	Producción
Continua				Compras
				Mano de obra

Todo ello, da una idea de la diversidad del proceso y de sus enormes posibilidades, si se logran integrar los diversos aspectos parciales de la actividad empresarial dentro del PLAN.

(3) GARCIA ECHEVARRIA, S. Unidades Didácticas, Op. Cit.

### 3. RELACION DE LA PLANIFICACION CON EL SISTEMA DE OBJETIVOS Y DECISION.

Planificar es un proceso para racionalizar y optimizar las decisiones de hoy y que condicionan el futuro.

¿Qué papel juegan los OBJETIVOS en la Planificación?

#### a) OBJETIVOS SUPREMOS.

Son aquellos deducidos directamente del sistema de valores (FILOSOFIA EMPRESARIAL, F.E.): Identifican los aspectos esenciales referidos a la VISION del negocio, que, así, se convierte en un marco ORIENTADOR de comportamientos. En muchos casos, concretan CUAL es el CAMINO CONCRETO que la organización debe seguir.

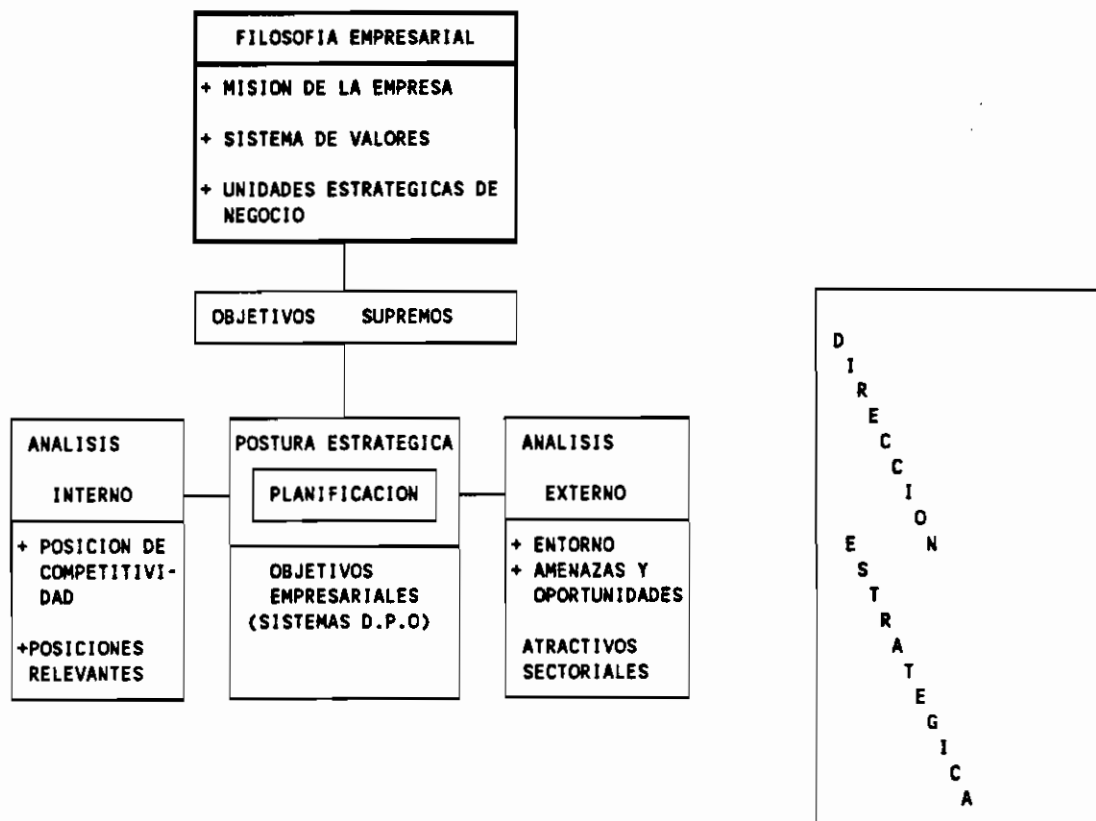
Aunque muchos de los principios orientadores de la F.E. se materializan en ideas globales e integradoras, estos suelen permanecer constantes largos períodos de tiempo. Escritos en forma de CODIGOS DE COMPORTAMIENTO, a veces, encontramos concrecciones en OBJETIVOS SUPREMOS tales como:

- "Nuestro objetivo básico es una rentabilidad de XX% mínima antes de impuestos sobre el capital invertido en el negocio..."
- "Buscaremos un rendimiento mínimo a los accionistas de Y% teniendo presente ..."
- "La política del crecimiento en los negocios será tal que ..."



afectando a los indicadores vitales de una compañía comprometida con sus accionistas en el rendimiento, en su crecimiento y solvencia.

Podríamos resumir el papel de los OBJETIVOS SUPREMOS en este esquema (4):



Resaltamos el papel de "marco de referencia" de los OBJETIVOS SUPREMOS, en tanto que los OBJETIVOS EMPRESARIALES (Véase Tema 18)...

- (4) Extraído y adaptado de: BUENO CAMPOS, E. La Dirección Estratégica de la Empresa, Madrid,1987, así como de HAX Y MAJLUF.Strategic Management, Prentice Hall, 1984.

- b) En el sentido anterior, los **OBJETIVOS EMPRESARIALES**, son un instrumento directivo al servicio del modelo de **PLANIFICACION** empleado. Condicionarán directamente la toma de decisiones de la estructura organizativa, así como facilita su coordinación a través de la Dirección por Objetivos (D.P.O.).

Como ya vimos al hablar del concepto de "estrategia" y la evolución histórica del mismo (5) e incluso del propio "modelo de planificación" ha forzado a los **objetivos empresariales (primarios)** a ocupar diferentes posiciones en las etapas del sistema: Desde "Meta a conseguir a través de las políticas y planes parciales ..." hasta "objetivos condicionados a las **IDEAS ESTRATEGICAS...**" en los más recientes estudios de análisis y dirección estratégica.

En cualquier caso, se trata de un elemento integrado en el proceso de Planificación como herramienta imprescindible del management.

---

(5) Véase Tema II: "Sistemas de Dirección".

#### 4. PLANIFICACION Y PRONOSTICO

- 4.1. Hemos de apresurarnos a indicar que PRONOSTICAR NO ES PLANIFICAR, aunque, sin duda, el pronóstico económico sea una base de partida (en muchos casos en ambiente de incertidumbre y POR TANTO, con escaso VALOR PREDICTIVO-DETERMINISTA).

Podría decirse que dadas unas premisas y circunstancias, "describir lo que acaecería" significa pronosticar. La idea es que el PRONOSTICO no busca modificar el desarrollo de los hechos y la PLANIFICACION, si lo desea, se trata en esta última, de planear el estado futuro que DESEAMOS ACAEZCA y, por tanto, la búsqueda de las asignaciones de recursos necesarios para su consecución.

- 4.2. No obstante, el PRONOSTICO ECONOMICO Y SOCIAL, tal y como:

- Población
- Mano de obra
- Crecimiento
- Renta nacional ...

interviene en la Planificación ya que influye sobre la determinación de:

**PRONOSTICOS DE VENTA SECTORIALES**

**EVOLUCION DE MERCADOS, PRODUCTOS, ETC.**

Respecto al pronóstico, hemos de añadir que siempre encierra una declaración acerca de un acontecimiento desconocido o incierto. Pronosticar CUANDO ---- CUANTO ---- QUE, con las magnitudes que tengan una cierta regularidad estadística, supone también un cierto riesgo y dosis de subjetivismo.

Esta falta de regularidad y sus propias oscilaciones a largo plazo, hacen que cada vez más sea necesario que los modelos de planificación consideren el pronóstico en su justo y limitado término.

4.3. Metodológicamente, hablaremos de Técnicas de pronóstico según el instrumento cuantitativo en el que estén basadas:

- \* Intuición/experiencia de personas próximas al mercado.
- \* Estadística. Extrapolación, correlación, regresión, etc.
- \* Investigación empírica. Encuestas cuantitativas y perfiles de opinión.
- \* Modelos analíticos. Métodos econométricos.

Ambos procesos (estudiados en las ciencias de investigación social y el marketing) pueden utilizarse a la vez y complementariamente cuando se trata de proyectar los diversos escenarios empresariales.

## 5. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACION.

Planificar supone aplicar un proceso sistemático de razonamiento, que involucrando a los directivos, ayude a razonar en términos de futuro. Se trata de provocar la aparición de nuevas ideas, de aprovechar las que valen, sopesar su coste-beneficio ... y, por tanto, todo intento sistematizador que "burocratice" el proceso excesivamente, tendrá una fuerte connotación negativa.

Además, en cada caso y corporación, dicho proceso ha de **ADAPTARSE** al "estado" de los factores siguientes:

- Las características del sector económico de que se trate: La rapidez en la evolución del mercado, su necesidad de renovación de capital, etc: **ELEMENTO DINAMICO.**
- La influencia presente y futura de las regulaciones en el comercio internacional: **ELEMENTO NORMATIVO (Marco Institucional).**
- El tamaño de la empresa y características propias de la corporación y sus líneas de negocio: **COMPETITIVIDAD.**

Sin olvidar que la planificación tiene una función económica y por tanto se justifica cuando se realiza de "forma óptima".

Con estas connotaciones y de un modo convencional, exponemos a continuación siete etapas básicas del proceso:

### 1. **ANALISIS DE LA POSICION EMPRESARIAL.**

- \* Situación interna (producto, tecnología, inversiones, etc.)
- \* Posición en el mercado.

ESCENARIO ECONOMICO  
 CRECIMIENTO MERCADOS M. PRIMAS  
 FACTORES RELEVANTES

- MANO DE OBRA
- TECNOLOGIA
- POLITICA

## 2. PRONOSTICO ECONOMICO (6).

- \* Escenarios en que la actividad futura se moverá.
- \* Crecimiento económico previsto, inflación, demanda, política social.
- \* Evolución prevista de los mercados. Sus factores críticos.
- \* Análisis de la competencia (oportunidades y amenazas).

## 3. MISION Y RETOS DE LA EMPRESA (7): EXPRESION CONCRETA DEL FUTURO DESEADO



(6) Simultánea a la fase 1.

(7) HAX AND MAJLUF, Strategic Management, 1984, Prentice Hall, New York.

- \* Metas de la compañía. Líneas de producto actuales y nuevas. Nuevos mercados.
- \* Objetivos empresariales: Representarán el "top" de un sistema de dirección por objetivos que de los apartados 4 y 5 se deducirán.

#### 4. FIJACION DE LAS POLITICAS EMPRESARIALES Y/O ESTRATEGICAS.

Ello supone un proceso de medición del impacto previsto en el futuro de las decisiones tomadas hoy. Ello conlleva conocer el proceso, cómo, con qué estrategias globales de acción en los productos y mercados previstos.

Generalmente estas estrategias serán caminos alternativos de acción para alcanzar los objetivos en diferentes supuestos.

En esta fase, interesa considerar el "factor tiempo" para cada estrategia y acción planeada (¿Con qué anticipación ha de planearse?).

#### 5. FIJACION DE LOS PLANES FUNCIONALES: Desarrollo de las estrategias de acción parciales con los recursos de la empresa:

- \* Producto
- \* Mercado (clientes, áreas)
- \* Recursos Humanos
- \* Tecnología
- \* Inversiones
- \* Alternativas Financieras: Deducidas

6. **DESARROLLO DE UN MODELO DE ENLACE CON EL PRESUPUESTO (BUDGET) DE LA COMPAÑIA EL PROXIMO AÑO.**

(Ver siguiente epígrafe)

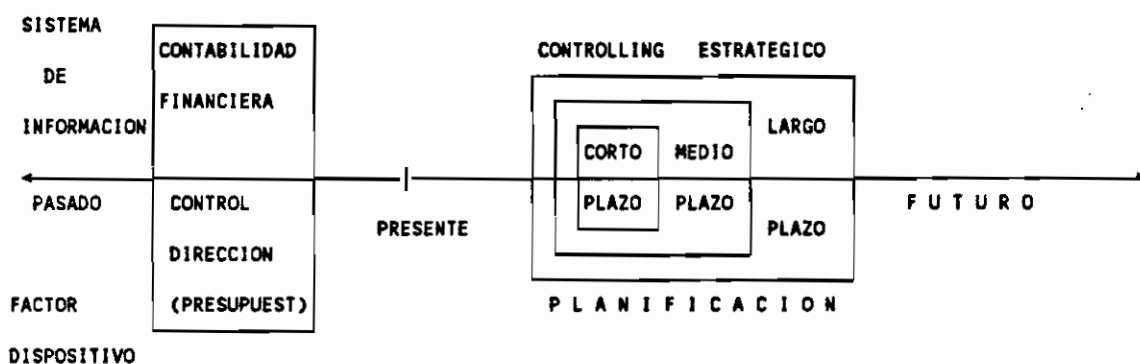
7. **ESTABLECER MECANISMOS DE CONTROL Y REVISION DEL PLAN.**

La práctica suele establecer calendarios de chequeo para cada fase y una reformulación general del plan, sus alternativas estratégicas, impacto y resultados previstos, etc. UNA VEZ CADA AÑO, al tiempo que se añade un año más.

Volvemos a recalcar las implicaciones que conllevan las decisiones que presupone el proceso de planificación empresarial y su control. Por ello, su metodología y programa suele estar gobernado por unidades organizativas de CONTROL DE GESTION, especializadas en la consideración dinámica de la empresa y en el "análisis causal" que todo proceso de control implica.



Asimismo, los "sistemas de información" y "controlling" han de tener esta orientación en el tiempo (8):



El gráfico busca expresar que debe establecerse un sistema de enlace entre:

- \* Sistema de información y control "retrospectivo" (contabilidad financiera) que generalmente buscan el resultado presente "comparado" con el presupuestado.
- \* Sistemas de control "proyectivo" que modelizan los resultados futuros según las decisiones tomadas hoy.

Ambos sistemas informativos deben ser coherentes e integrables ante modelizaciones de la realidad presente-futura de la empresa.

(8) Tomado y adaptado del sistema de control de Volkswagen (Alemania).

## 6. EL PRESUPUESTO Y EL PLAN

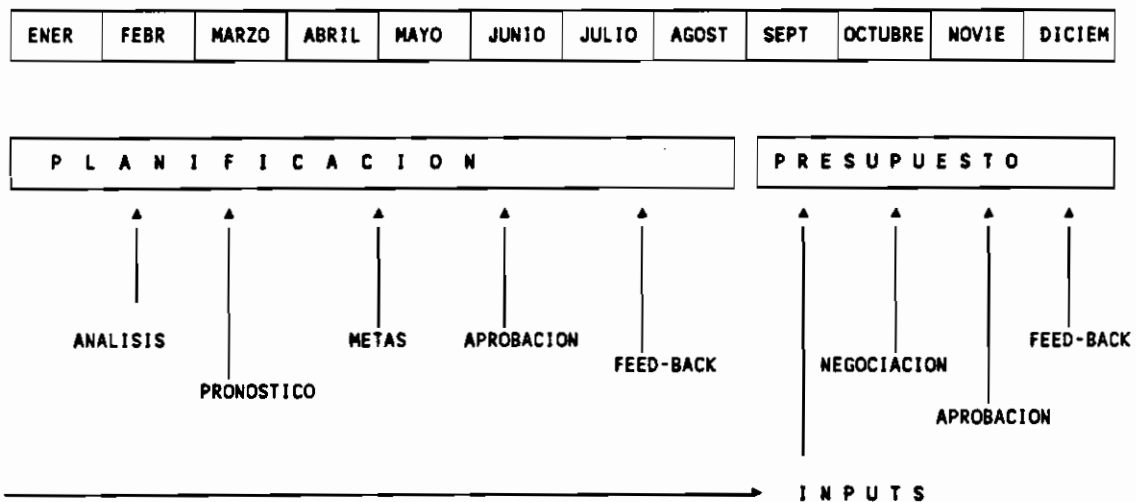
Con lo dicho hasta ahora podemos ya indicar que se trata de DOS CONCEPTOS DIFERENTES, aunque complementarios y que deben relacionarse en la práctica. Comparemos ambos y definamoslos a través de sus diferencias:

EL PRESUPUESTO	EL PLAN
* Buscará el corto plazo	* Buscará el medio (3 años) y largo plazo (5-10 años)
* Identifica (concreta) ingresos y gastos esperados. Los detalla y desagrega en sus componentes elementales	* Orienta la actuación empresarial futura. Busca la influencia que los aspectos parciales tendrán en los resultados globales del futuro (productos, recursos, inversiones, etc.)
* Busca resultados a corto plazo (1 año la mayoría de las veces) derivado de un plan determinado con anterioridad	* Coordina acciones presentes y futuras: Busca optimizar recursos a largo plazo
	* El plan global orienta y configura los planes parciales de la empresa

Así pues, la fijación de "ambos procesos" (PLAN ESTRATEGICO Y PRESUPUESTO) constituye uno de los mayores esfuerzos colectivos de la Dirección Empresarial en su quehacer cotidiano. Se trata de ordenar y sistematizar cada elemento integrante del Sistema de Dirección, así como negociar con cada responsable los mecanismos de decisión empresarial en cada supuesto estratégico. Recoger la información, tratarla, discutirla, proyectar el futuro de los aspectos esenciales para la empresa, y todo ello articularlo de tal manera que cada año, al menos, pueda desarrollarse:

- \* 1. PLAN orientador del futuro deseado (IDEAS y posiciones estratégicas que condicionarán el futuro empresarial).
- \* 2. PRESUPUESTO del próximo año (DETALLE de compromisos y planes de acción de cada unidad empresarial).

En esta secuencia anual (que debe ocupara una buena parte del tiempo del directivo), el presupuesto detallará el primer año del plan (9) en un ámbito temporal inmediato. Un ejemplo del "timing" anual sería:



- (9) Esto no quiere decir que en sus magnitudes principales deban coincidir, aunque, naturalmente, han de ser COHERENTES.

## 7. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LA DIRECCION ESTRATEGICA

En las metodologías tradicionales de la planificación y una vez fijados los objetivos, se corre el peligro de desarrollar diversos y diferentes planes, según la convencional división funcional que se establezca en la empresa. Ello puede llegar a hacer perder la visión integradora de la Planificación, donde los planes parciales sólo tienen sentido dentro de un plan global que impulse los aspectos fundamentales de la orientación futura de la empresa. Sólo así, la PLANIFICACION se convierte en el instrumento básico de la misión configuradora asignada a la DIRECCION en la empresa.

A través de los diferentes autores que han estudiado el fenómeno de la Planificación, podemos apreciar que la función orientadora del proceso (conforme el entorno pedía flexibilidad a la dirección), se ha ido transfiriendo de los OBJETIVOS hacia las ESTRATEGIAS. Se busca más el aprovechamiento de los "huecos" que el mercado tendrá, las propias diferencias competitivas empresariales y las IDEAS estratégicas a desarrollar para, de ahí, derivar el clásico modelo de Dirección por Objetivos.

Durante los últimos 20 años, el término PLANIFICACION ESTRATEGICA se ha empleado con diversos significados:

- \* En 1970, G. STEINER (10) lo distinguió como proceso elaborado por el "top management", tratando de los objetivos fundamentales de la empresa y de los PLANES para el uso de los recursos necesarios para alcanzar los anteriores. Con especial énfasis en el largo plazo, y distinguiéndolo del PROCESO DE PLANIFICACION TACTICA, como más detallada e incluyendo mayor número de niveles organizativos en su organización ("estratégico" daba una idea "globalidad" y de "largo plazo").

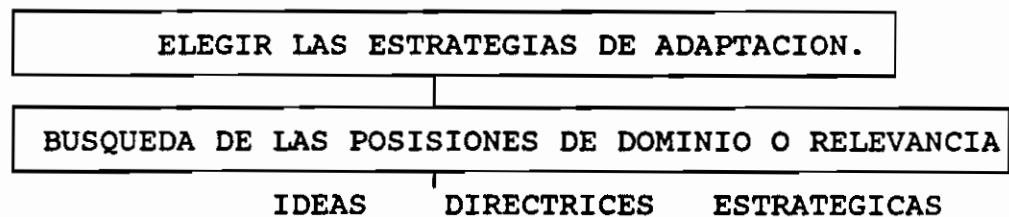
---

(10) STEINER, G. La Planificación en las sociedades multinacionales, Block Laine y Perroux, F.

- \* En los años 80, diferentes autores incluyen un nuevo concepto de **PLANIFICACION ESTRATEGICA**, como parte de un nuevo **SISTEMA DE DIRECCION: MANAGEMENT ESTRATEGICO (M.E.)**.

Centrándonos en esta última acepción (M.E.), trata de responder a un entorno económico cada vez más turbulento y necesitado de sistemas directivos flexibles y orientados no tanto hacia los objetivos deterministas sino a la "explotación de los nichos que el mercado les ofrece"; por ello, y al hablar de **DIRECCION ESTRATEGICA**, estos modelos buscan una reflexión profunda acerca de:

- \* **CAPACIDADES** interiores de la empresa.
- \* **VENTAJAS** competitivas de la misma.
- \* **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO**.



Estas ideas presidirán la actuación empresarial presente y futura, condicionando todos y cada uno de los elementos de los sistemas de dirección empresarial (también la Planificación). Por esta razón, el Management Estratégico supone una concepción global tal y como expresamos en el siguiente gráfico (11)

---

(11) **GARCIA ECHEVARRIA, S. Material Didáctico**, Universidad de Alcalá de Henares.

Este análisis estratégico previo a la fijación de objetivos y metas empresariales, lo podemos resumir en la búsqueda de:

FACTORES DE EXITO	Respecto al entorno y mercado	Competitividad Costo
	Respeto al Producto	Diseño Diferenciación Calidad
	Respecto a la Organización	"Valor" de los R.R. H.H. Cultura empresarial.

que incluye la Planificación, los Sistemas de Información y a la propia organización empresarial como instrumentos del sistema de dirección enunciado.

"Dirigir estratégicamente" implica una permanente voluntad adaptativa de las ideas y recursos empresariales. ¿Adaptarse a qué?

Sobre todo a la realidad cambiante de la competencia y el mercado, que se convierte, así, en permanente elemento de contraste con las propias capacidades empresariales.

Respecto a los contenidos específicos de la Planificación Estratégica, señalamos las características diferenciadoras de la connotación "estratégica" del plan:

A) - Identifica las Unidades Estratégicas de cada negocio. Para ello:

- Valora sus posiciones relevantes en cada negocio, desde diversos criterios:

+ Coste (Ventajas competitivas en coste)

+ Tendencias de Mercado/Producto. (Ventajas en diferenciación)

+ El factor tiempo

B) Búsqueda de estrategias de adaptación para cada unidad. Analizando la empresa, respecto al mercado.

ANALISIS	INTERIOR	DEBILIDADES	FORTALEZAS (sus recursos)
	EXTERIOR	AMENAZAS	OPORTUNIDADES (el entorno donde se encuentra)

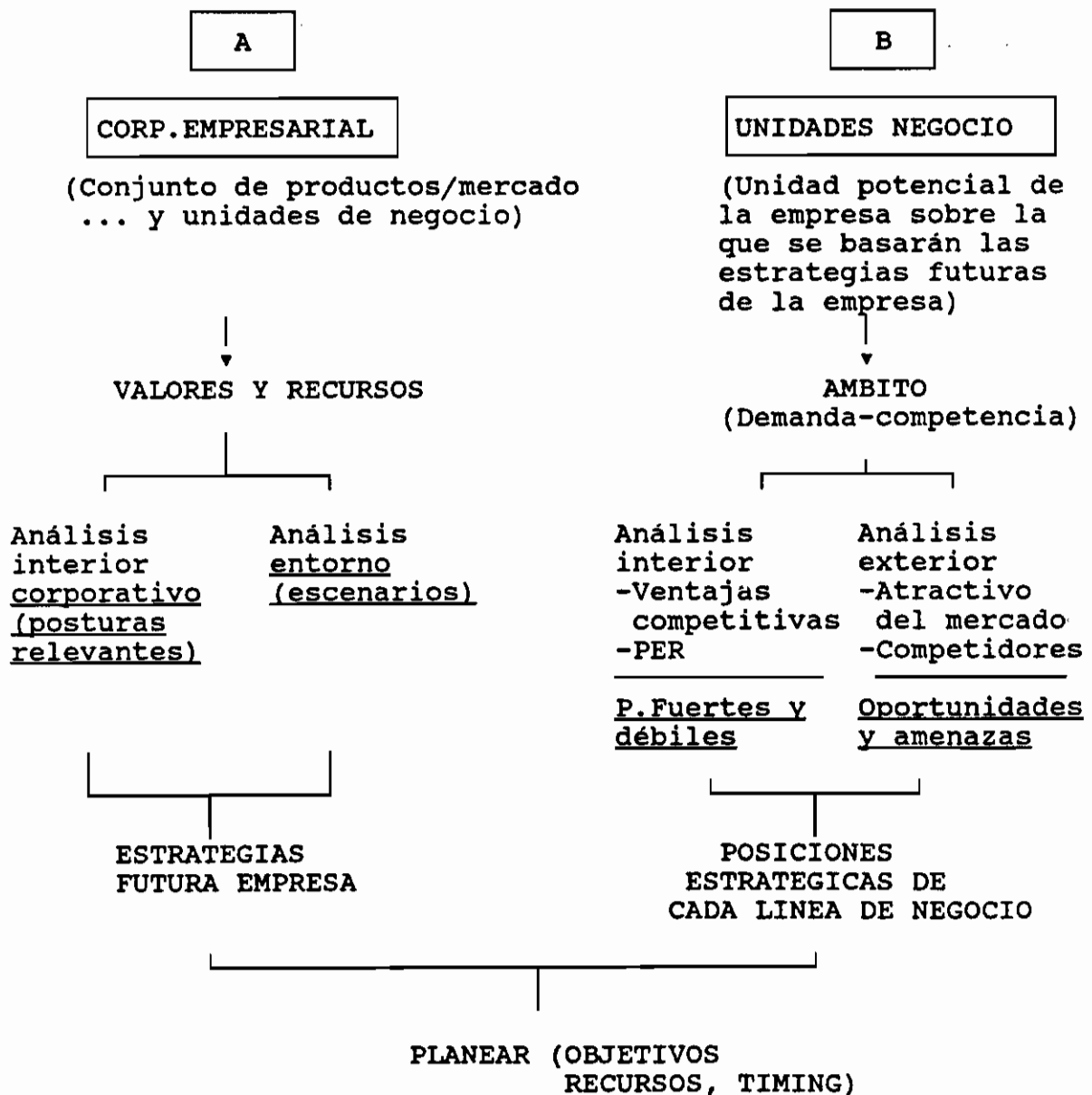
C) Integra un cálculo económico "ex-ante", teniendo presente las CAPACIDADES potenciales de la EMPRESA.

D) Asigna RECURSOS, de acuerdo a los planes y objetivos parciales.

Los dos planos en que se mueve la Planificación Estratégica, serán:

- \* Empresa (en su concepción global)
- \* Unidad de Negocio (aspecto parcial de la empresa sobre el que basaremos el desarrollo futuro tal y como línea de producto, cuenta de resultados, etc) (13)

Siguiendo al autor mencionado a pie de página, la planificación estratégica en la empresa sigue dos procesos en los dos planos ya mencionados y que, sin embargo, tiene características análogas en su recorrido:



(12) GARCIA ECHEVARRIA, S. Material Docente, Univ. de Alcalá, 1990.

(13) Véase en Cap. 20 el concepto "Unidad Estratégica de Negocio".



Ambas líneas de acción incluyen en sus procesos el ANALISIS ESTRATEGICO, pudiendo decirse que el plano corporativo-empresarial "denomina" al más concreto de las unidades de negocio.

En el primer caso, identifica las POSTURAS relevantes de la empresa: La "fuerza" del conjunto, la ventaja relativa que la empresa (y sus efectos sinérgicos) tiene sobre la competencia, discurre acerca de los escenarios económicos presentes y futuros para la corporación.

En el segundo, este análisis se ciñe a los puntos fuertes o débiles de las diferentes dimensiones de la unidad de negocio respecto al mercado, así como a las amenazas y oportunidades que cada segmento del mismo representa.

Ambos niveles de planificación se superponen y conducen a la fijación de las ESTRATEGIAS básicas empresariales de las que deducir los objetivos concretos en cada sistema o subsistema empresarial.

En el próximo capítulo abundaremos acerca del MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA y de las técnicas de su análisis propiamente dicho.

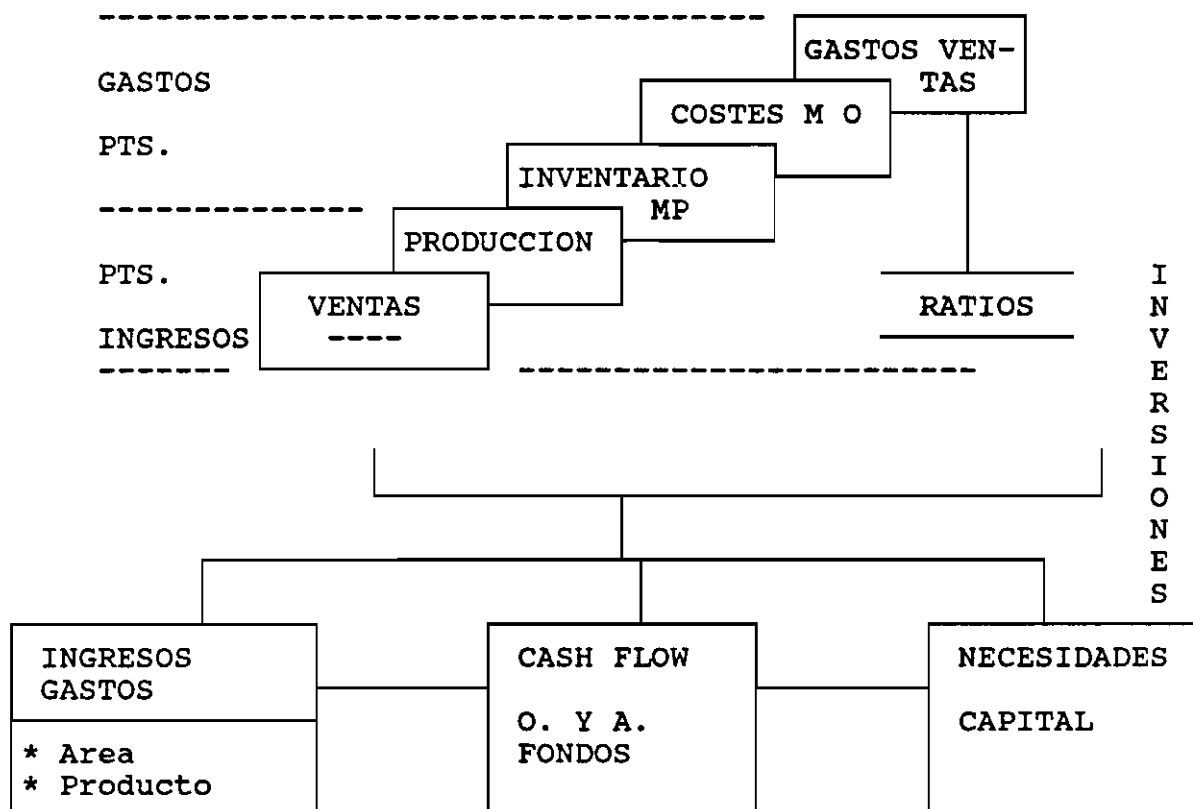
## ANEXO

### EJEMPLOS "FORMATOS DEL PRESUPUESTO Y DE LA PLANIFICACION.

Los formatos y presentación de los datos económicos son un subproducto (importante) que siempre debe estar precedido de la reflexión y discusión directiva.

#### A) ANEXO: REPRESENTACION ESQUEMATICA DEL PRESUPUESTO OPERATIVO Y FINANCIERO.

Los presupuestos se caracterizan por detallar: Ingresos, gastos, generación de resultados previstos, por AREAS operativas y meses, acompañándose de los ratios de productividad y eficiencia correspondientes:



El resultado final se subsume en la generación de "cash flow" y las NECESIDADES DE CAPITAL (junto al detalle de las inversiones previstas).

El detalle de cada magnitud será utilizado (cada mes) en comparar los resultados reales con los presupuestados y juzgar a corto plazo la bondad de los mismos.

## B) REPRESENTACION DEL HORIZONTE DE PLANIFICACION A LARGO PLAZO (Magnitudes por años).

- 1.- Los modelos de planificación tienen en cuenta los datos del pasado, ya que buscan la coherencia.

UNIDAD DE NEGOCIO : xxxxxxxxx

	ACTUAL				PREV.	AÑOS DE PLAN				CRECIMIENTO %
	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	
- CUOTA MERCADO										
- UNIDADES										
- RESULTADOS OPERAT.										
- VENTAS										
- GASTOS PRODUCCION										
- MARGENES										
- GASTOS COMERCIALES										
- BENEFICIO										
- RENTABILIDAD										
- INVERSION (AF+AC)										
- ROI										

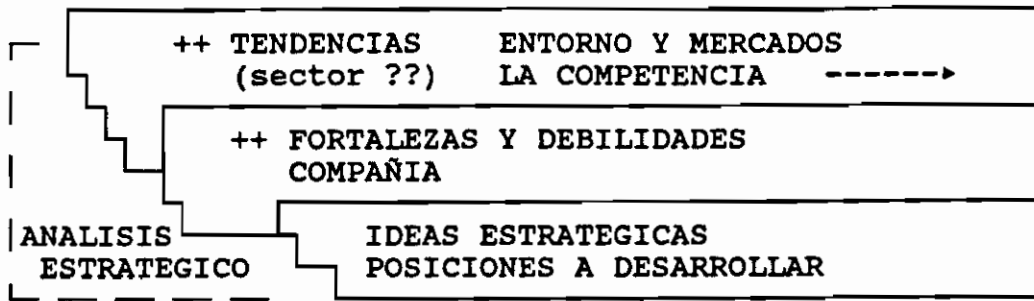
de los resultados "planeados" (en el fondo, no se piensa en cambios drásticos de rumbo que, sin embargo, caracterizarán a los modelos de Planificación Estratégica).

- 2.- Se suele introducir la cuota de mercado como elemento objetivo frente al entorno, y sobre todo, la búsqueda de la motivación hacia la RENTABILIDAD en cada unidad de negocio, en lugar del beneficio (o del coste) parcial.

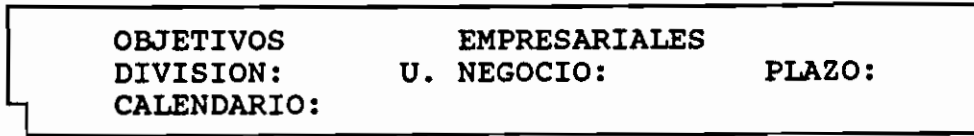
C) En los formatos empleados en LA PLANIFICACION ESTRATEGICA se incluyen:

- \* Resúmenes de los análisis previos a la generación de las ESTRATEGIAS (I).
- \* Un Sistema de Dirección por Objetivos (II) subordinado a las estrategias y posiciones relevantes a desarrollar acompañan el resto de la información económica plurianual.

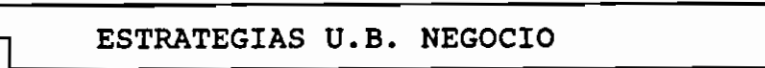
Se llegará así a los resultados esperados para cada línea de negocio y, por consolidación, a toda la empresa. A ello se acompañarán los correspondientes estados de origen y aplicación de fondos, necesidades de capital, etc.



I

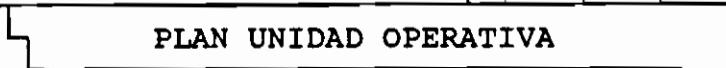


	INFORMACION BASICA NEGOCIO					
	n+1	n+2	n+3	n	presup.	tendenc.
MERCADO						
-Potencial						
-Cuota						
-Margenes						

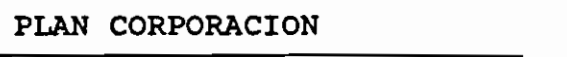


	n	n+1	n+2	n+3
EFFECTOS ECONOMICOS				
INVERSION NECESARIA				
RIESGO				

II



	n	n+1	n+2	n+3
CUOTA				
VENTAS				
BOS				
PROD.				
C.FLOW				



	n+1	n+2	n+3
INGRESOS			
GASTOS			
BOS			
NCP			
BALANCE			

V. **DIRECCION ESTRATEGICA (ANALISIS ESTRATEGICO).**

**TEMA V**  
**DIRECCION ESTRATEGICA**  
**(Análisis Estratégico)**

1. EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO.
2. CONCEPTOS ESTRATEGICOS: LA BUSQUEDA DEL EXITO EMPRESARIAL.
  - 2.1 La estrategia empresarial. Puntos de referencia.
  - 2.2 Competitividad de la empresa.
  - 2.3 Modelos de Análisis. Ventaja competitiva. Posición estratégica de resultados y dinámica empresarial.
3. METODOLOGIA DEL ANALISIS ESTRATEGICO. VERSUS PLANIFICACION.
  - 3.1 Niveles de la estrategia empresarial.
  - 3.2 El proceso de obtención de la información.
  - 3.3 El análisis estratégico; una misión global de la planificación.

Visión:

Nivel Corporativo:

    1. Visión Empresarial
    2. Análisis Interior de la Corporación
    3. Entorno Corporativo
    4. Fijar la posición estratégica empresarial

Nivel Unidad Estratégica:

    5. Fines de la UEN
    - 6 y 7. Análisis interno
    8. Análisis del entorno
    9. Diagnósis estratégica
    10. Formulaci3n y elecci3n de estrategias.

## 1. EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO.

1.1. Las primeras manifestaciones de los elementos de Planificación incluídos en los sistemas directivos (1) fueron el control presupuestario y financiero. Se trataba, como ya hemos visto en el capítulo anterior, de proyecciones de ingresos y gastos junto a sistemas de objetivos que estimaban resultados tales como la productividad, los estados patrimoniales, etc.

Surge aquí la noción de "Centro de Responsabilidad", y se multiplica el uso del "Análisis de Rentabilidad a Corto Plazo (ROI).

1.2. La planificación convencional a largo plazo, aparece en los años 50 como un esfuerzo para proyectar los objetivos que se desean alcanzar en períodos plurianuales.

El análisis de las inversiones empresariales a medio y largo plazo se instrumenta ya con los métodos financieros del "valor capital" y "pay-back". Se comienzan a utilizar referencias de carácter estratégico a través de objetivos como la **Cuota de Mercado** (preocupa su crecimiento, mantenimiento o la necesaria desinversión, en algunos casos).

Se asume una cierta continuidad en las condiciones (entorno) del pasado con las proyecciones y compromisos que se establecen para el largo plazo; siendo esta rigidez, una de sus principales limitaciones.

---

(1) Seguimos en HAX Y MAJLUF, Strategic Management, 1984, Prentice Hall, New York.



En el fondo de estos sistemas de planificación, prima aún un enfoque esencial: La Producción y toda la metodología de su análisis "determinista."

- 1.3. Las discontinuidades que caracterizaron el crecimiento de la década de los 70 en la economía mundial, agudizaron la necesidad de un cambio brusco de enfoque, instrumentalizando las herramientas del marketing.

Era preciso entender mejor las fuerzas del mercado y las causas del éxito (rentabilidad a largo plazo) en la empresa para adoptar posturas agresivas o defensivas respecto a la competencia: Aparece la moderna PLANIFICACION ESTRATEGICA, P.E. (con cuyos conceptos básicos acabamos el capítulo anterior).

Al hablar de Planificación Estratégica empresarial (P.E.), añadiremos ahora sus dos niveles posibles de actuación:

- a) P.Estratégica de cada Unidad de Negocio
- b) P.Estratégica corporativa

- La primera aplicación (a) supone una nueva segmentación del negocio empresarial, NO necesariamente coincidente con los tradicionales repartos de funciones o de responsabilidades que impone la estructura organizativa formal, ni tampoco con una "línea de producto" o centro de beneficios o inversión: Se trata de segmentar la actividad empresarial en diversos negocios, estratégicamente independientes. En el siguiente cuadro resumimos diferentes aportaciones de la literatura estratégica en este importante concepto:

LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO, básica en la metodología que implica el análisis estratégico, es una nueva dimensión empresarial que reparte la "contribución empresarial" en diferentes "unidades" respecto a las cuales se establecen, definen y desarrollan las estrategias empresariales.

Esta nueva dimensión estratégica supondrá, según ANSOFF(2) un "área estratégica o combinación de producto-mercado-tecnología, que subdivide el entorno de la empresa en áreas distintas de oportunidades y amenazas ..."

Para la General Electric, según la obra mencionada de MAX Y MAJLUF, se trata de concretarlo más hacia una "unidad operacional que vende un conjunto definido de productos o servicio en un mercado y en competencia con un conjunto definido de competidores"... Se trata de buscar las similitudes en la estrategia, aislando el NEGOCIO como una unidad de planificación estratégica. Pero, ¿dónde encontramos los criterios para esta nueva segmentación? No existe una respuesta unívoca, pero encontraremos esta dimensión entre:

- ++ La industria: Su tipología.
- ++ El problema estratégico en sí mismo.
- ++ Los segmentos del mercado.
- ++ Los segmentos del producto (sus "líneas").

Naturalmente, estas UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO, para que sean operativas en el marco de un sistema de DIRECCION ESTRATEGICA, precisan:

- \* Nuevos niveles organizativos, que distinguen las responsabilidades de los recursos humanos afectados a la nueva UNIDAD, ello en muchos casos sin perjuicio de sus responsabilidades operativas tradicionales.

CERTO Y PETER (3) explican este concepto como un modelo más, dentro de los modelos organizativos (funcional, divisional, matricial, etc) la "Estructura de U.E.N.", precisándola como un conjunto de grupos estratégicos dependientes del Presidente ejecutivo. Estos nuevos ejecutivos coordinan, a su vez, varias divisiones con similares problemas y oportunidades.

- \* Sistemas de información y control que distingan el nivel operativo y el nivel estratégico.

- 
- (2) ANSOFF, H.I., KIRSH, W. y ROWENTA, P. "Dispersed positioning in Portfolio Analysis", Rev. Industrial Marketing Management, nº 11, 1982.
- (3) CERTO, S.C. y PETER, P.J. Strategic Management: A focus on process, Mc. Graw Hill, USA, 1988, pg. 126-127.

- La segunda actuación (b) es la Planificación Estratégica CORPORATIVA que busca la dimensión referencial en el conjunto del marco empresarial (una corporación empresarial se compondría, según CERTO, de diversas U.E.N.), establece la filosofía empresarial, los objetivos supremos, las ideas directrices empresariales, identifica el "mundo" en el que operar, reconoce el ámbito técnico y del mercado para cada negocio que comprende. Asimismo, asigna los recursos, las prioridades, etc.

La dimensión CORPORATIVA de la Planificación:

- \* Ayuda a coordinar áreas y recursos comunes entre las diferentes U.E.Negocios.
- \* Aprovecha la sinergia del conjunto. BUSCA SU APALANCAMIENTO.
- \* Se apoya en una imagen común de la corporación (a veces).
- \* Busca la optimización de los recursos financieros globales.
- \* Planea la implantación empresarial, en sus diversas posibilidades y negocios, desde una perspectiva global, integradora, tratando de aprovechar todas las oportunidades que cada momento y mercado representa para la empresa.

1.4. La idea de que PLANIFICAR únicamente no sirve para generar una alta calidad de implantación estratégica empresarial, movió a integrar cuidadosamente la PLANIFICACION ESTRATEGICA dentro de sistemas de dirección que integraron otros importantes elementos tales como:

- \* CONTROL Directivo.
- \* SISTEMAS de Información.
- \* ESTRUCTURAS Organizativa.
- \* RECOMPENSAS y Política de Recursos Humanos.

junto al siempre comentado de:

- \* PLANIFICACION ESTRATEGICA.

La DIRECCION ESTRATEGICA se articula así como mecanismo capaz de aislar los fenómenos estratégicos de la gestión de los resultados que la empresa tiene hoy a causa de su propia gestión del pasado. También controla las inversiones y gastos que representan las ideas y proyectos de cada nueva estrategia.

Este sistema de dirección se desarrollará a través de:

- Nuevos valores corporativos
- Responsabilidades organizativas mas integradoras
- Innovación en los sistemas informativos empresariales.  
(¿Contabilidad estratégica?)

## 2. CONCEPTOS ESTRATEGICOS: LA BUSQUEDA DEL EXITO EMPRESARIAL.

El cambio en el modo de dirigir, la búsqueda de estrategias más eficaces se han identificado con el éxito de las empresas como misión esencial de la dirección. Veamos algunos conceptos esenciales acerca de la estrategia.

### 2.1. La estrategia empresarial. Puntos de referencia.

Dirigir estratégicamente significa considerar la interrelación que existe entre:

- A. CLIENTE
- B. EMPRESA (y sus Unidades de Negocio)
- C. COMPETENCIA

El proceso que estudiaremos consistirá, básicamente, en delimitar las unidades estratégicas de negocio en que operará la empresa, y enfrentar cada uno de los elementos anteriores dentro de los entornos corporativo y de negocio.

Primero, identificaremos y desarrollaremos los clientes (A) de cada unidad, sus áreas de influencia, sus preferencias y evolución probable. Segundo, las características que tiene el mercado, los "potenciales" que representa la competencia (C) y su evolución para, en tercer lugar, analizar críticamente el "interior" de la empresa (B):

- \* ¿Qué sabe hacer la estructura propia de la empresa?
- \* ¿Dónde pueden situarse sus ventajas relativas?

Estas consideraciones estimularán a la dirección hacia la determinación de estrategias de adaptación como conjunto de acciones cuyo primer objetivo es tomar importantes ventajas sobre la competencia y ante el mercado.

Esta adaptación empresarial al entorno y la competencia se puede plantear (4) desde diferentes grados de compromiso y ajuste:

a) **COMO UN RETO ADMINISTRATIVO.**

Válido en entornos "administrados y/o proteccionistas" donde se trata más de gestionar unos recursos que de conseguir crecer en la participación sobre el mercado. No hay exigencias de cambio empresarial. Se trata de adaptarse a lo que hay, "administrar" el entorno.

b) **COMO UN RETO TECNICO.**

Visión del ajuste dinámico que implica toda adaptación técnica y económica de la empresa a su propio crecimiento (p.ej. inversiones en aumento de volumen).

c) **COMO RETOS EMPRESARIALES.**

Suponen nuevas formas directivas, estrategias de CAMBIO organizativo que también caracterizan a las empresas dinámicas o que abren nuevos caminos en los mercados (nuevos productos, profundizar la ventaja en calidad a través de nuevos servicios, etc.)

---

(4) GARCIA ECHEVARRIA, S. Material Didáctico, Universidad de Alcalá de Henares, 1989.

## 2.2. COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

¿Por qué unas empresas tienen beneficios y crecen sostenidamente y otras apenas lo logran en algunos ejercicios? ¿Se trata sólo de elegir el "negocio" más atractivo? Es evidente que dentro de un mismo sector hay empresas que tienen adecuados resultados y otras no, ya que las características del mercado "hacen posible el éxito pero no pueden asegurarlo".

Incluso muchas empresas con idénticos márgenes actuales que la competencia, si no modifican su oferta, si la mantienen igual a largo plazo (productos "commodity", por ejemplo) ... estarán condenadas al fracaso futuro. Es preciso buscar elementos diferenciales, respecto a su directa competencia y que ellos sean valorados por el consumidor; sólo entonces hablaremos de diferencias en la competitividad empresarial.

Esta capacidad para competir de la empresa (5) se enmarca dentro de un entorno y mercado definido, a través de unas características interiores de la empresa que la permiten:

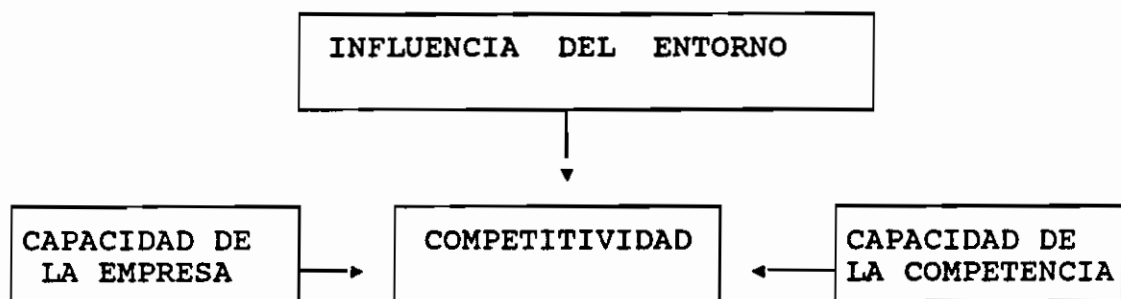
- \* Conseguir una posición de fuerza frente a la competencia.
- \* Sostener la posición a lo largo del tiempo.

---

(5) BUENO CAMPOS, E. Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos, Pirámide, Madrid, 1987, pg. 89.

La literatura estratégica introduce una y otra vez la idea de la comparación de la empresa o línea de negocio con la competencia. Ya ANSOFF en 1965 (Corporate Strategy, N.York, Mc. Graw Hill) explica las características diferenciadoras sobre la competencia y su influencia sobre los beneficios a causa de las oportunidades que ofrece el mismo dentro del mercado.

Resumimos, pues, en el siguiente esquema los factores que influyen sobre la competitividad de una empresa en concreto.



Profundizando en este marco de relaciones podemos hayar las razones de una mayor o menor competitividad al comparar la empresa frente a su mercado y a sus competidores.

Estas comparaciones puede discurrir a través de un catalogo tal y como este.

**\* LA COMPARACION DE LAS INSTITUCIONES:**

- Forma jurídica adoptada (holding, filial, etc)
- Sus estrategias CORPORATIVAS
- Sistema de Dirección



- \* **LA COMPARACION DE LAS ORGANIZACIONES:**
  - Configuración de su ESTRUCTURA
  - Asignación de la toma de decisiones (centralización/descentralización).
  - Potencialidad de los RECURSOS HUMANOS
  - Sinergia de sus unidades parciales. La imagen percibida por el cliente.
  
- \* **COMPARACION DE LOS PROCESOS Y DE LA OFERTA:**
  - Tecnológicos de PRODUCCION (Costos, medios e instalaciones y fuentes de suministros)
  - PRODUCTO (Mix, calidad, competitividad, etc.)
  - SERVICIOS al cliente
  - Sistema COMERCIAL (Distribución, precios, etc.)
  - Sistema FINANCIERO

Así pues la respuesta a la competitividad la encontraremos en un catálogo de factores elementales tales como este:

- \* Diferenciación de los productos (en el sentido de dificultar la entrada de otros competidores o de obtener resultados sostenidos).
- \* Calidad de servicios y productos (valorada por los clientes).
- \* Eficiencia de los procesos industriales y administrativos.
- \* Procesos de fabricación que incorporen novedades tecnológicas.
- \* Costes mas bajos (6) que la competencia.

---

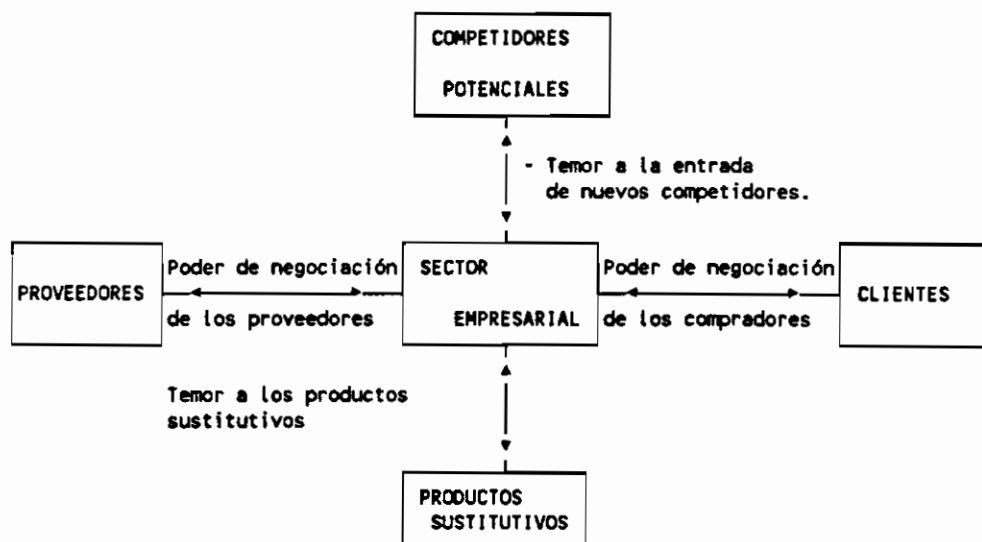
(6) BOSTON CONSULTING GROUP grupo consultor especializado en estrategia empresarial, que hizo famoso el uso de alguna de las llamadas matrices de portafolio, sostiene que este es el factor esencial. Boston Consulting Group. Los mecanismos fundamentales de la competitividad, EADA, Barcelona 1988 (Edición española).

Un conocido modelo propuesto por Porter (7) 1979, entronca el efecto del "sector empresarial" sobre la competitividad de la empresa.

Cada sector tiene unas características básicas, económicas, técnicas, etc, que lo delimitan y caracterizan.

¿Qué fuerzas competitivas actúan en el mismo? ¿Cómo pueden influir éstas sobre los rendimientos empresariales? ... La empresa tiene que analizar el presente y futuro "atractivo de los negocios" en que se encuentra, inmersa para poder llegar a determinar la estrategia básica de acción que en cada caso debe poner en marcha.

M. Porter propone un modelo de fuerzas que actúan en el SECTOR de ACTIVIDAD en el que se mueve la empresa y cuyo conjunto sirve para explicar las interrelaciones mencionadas.



- (7) PORTER, M.E. "¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia?", Harvard Deusto Business Review, 1980, 1º T., pg. 81. (traducción de la versión original inglesa. HBR Marzo-Abril 1979.pp 137)

El "manejo" de esas fuerzas y el análisis de su mutua influencia obliga a los directivos a adoptar posturas agresivas o defensivas para aprovecharlas o contrarrestarlas (en otras palabras, ha de "adaptarse").

- \* Así, ante la amenaza del ingreso de nuevos competidores se puede luchar a través de estrategias individuales de diferenciación de los productos, economías de escala, ventajas absolutas de costo, etc... otras veces las estrategias vendrán a nivel colectivo, donde, por ejemplo, es posible oponer ciertos obstáculos y medidas gubernamentales de carácter proteccionista (Barreras técnicas, disposiciones legales, medidas de control, etc).
- \* Los productos sustitutivos también afectarán a la empresa a través del mecanismo de los precios. Será necesario crear valores y utilidades propios (a veces, será el costo y, a veces, las capacidades de los productos) que diferencien la oferta empresarial en este entorno.
- \* Los proveedores pueden presionar en el mercado según su grado de concentración; a veces, practicarán políticas de integración vertical hacia delante y ello podrá ser contrarrestado con políticas de alianzas, etc.
- \* Los clientes dispondrán de mayor poder conforme su concentración sea mayor. Tratarán de absorber parte de las ventajas en costes que pueda encontrar el sector industrial (de servicios) del que se abastecen.

En muchos casos, la identificación con la marca, la calidad de productos y servicios, serán herramientas muy útiles para que la empresa, usando esta fortaleza a su favor, contrarreste ofertas similares.

Analizar de cerca cada factor enumerado facilitará a las empresas sus elecciones estratégicas y de posicionamiento en los mercados de cada una de sus Unidades Estratégicas de Negocio.

Su competitividad se irá apoyando en el tiempo en diversas posiciones ventajosas en el mercado y que la empresa consigue y trata de mantener en el tiempo: Competitividad y rentabilidad estarán así relacionadas para el conjunto de la corporación y mas concretamente para cada unidad mencionada.

## 2.3. MODELOS DE ANALISIS.

En el presente apartado, trataremos los diferentes enfoques y modelos teórico-prácticos que se han desarrollado en el análisis para la búsqueda e implantación de la esencia estratégica en la economía de la empresa.

### 2.3.1. LA VENTAJA COMPETITIVA.

#### 2.3.1.1. Ventaja competitiva y cadena de valor.

"Una empresa obtiene "ventaja competitiva" cuando desempeña cada una de las actividades estratégicamente importantes ... el diseño, una fuerza de ventas "superior", la distribución física de bajo costo, un proceso de producción muy eficiente ... mejor o más barato que la competencia ..." (8)

En esta ya clásica definición, Porter pretende enfatizar la importancia que tiene la **desagregación** de las diferentes actividades concretas que lleva a cabo la empresa.

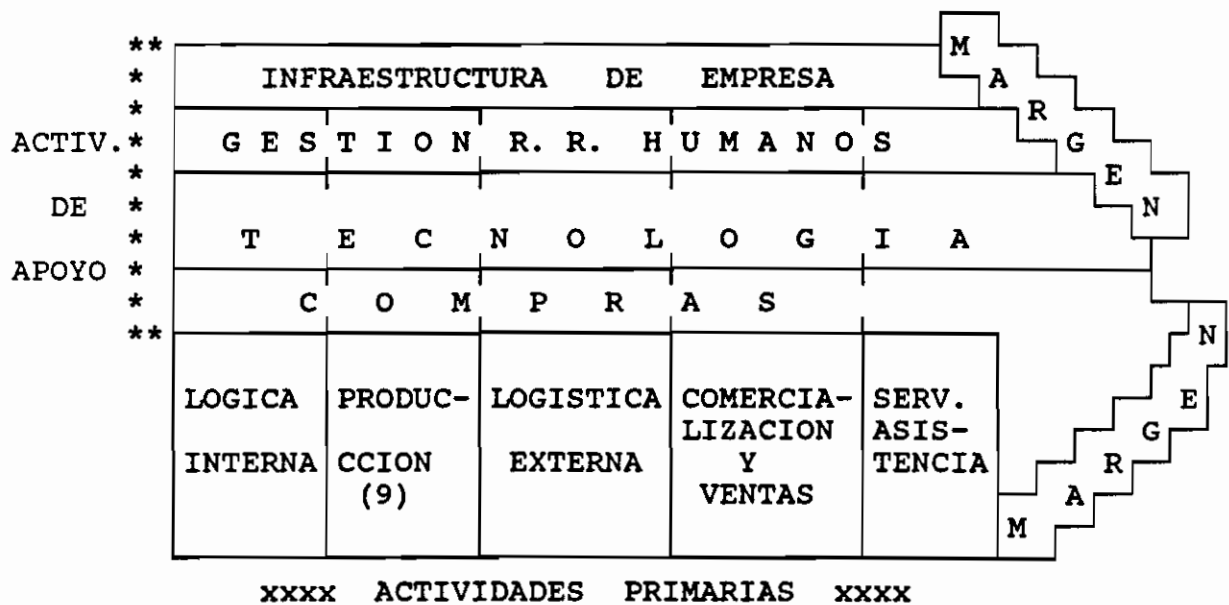
En cada una de ellas, se crean los "valores" discretos empresariales, cuya suma constituirá la utilidad total de la empresa.

---

(8) PORTER, M.E. Ventaja competitiva, CECOSA, México, 1987, 1ª Versión inglesa, Competitive Advantage, 1985, The Free Press, Mc. Millan, U.S.A.

El autor mencionado trabaja con el modelo que se conoce como la "CADENA DE VALOR", que divide a cada empresa en un conjunto de actividades primarias (9) o directamente responsables de la elaboración del producto (logística interna, producción, logística externa, comercialización y servicio de asistencia a la venta) y otras actividades de apoyo que proporcionan la estructura que soporta toda la empresa (infraestructura empresarial, gestión de recursos humanos, tecnología y compras).

En el gráfico siguiente, Porter incluye estos ingredientes, añadiendo el margen que excede a los costos para, así, llegar al VALOR pagado por los clientes (ingresos).



(9) Cada actividad es susceptible de división en varias subareas creadoras de valor.

Las líneas verticales discontinuas que dividen compras, tecnología y la gestión de Recursos Humanos significan que algunas actividades de apoyo pueden integrarse en las primarias.

El modelo está constituido por "eslabones" relacionados entre sí y donde el valor singular de cada uno afecta sobre la cadena. Cada eslabón influirá sobre el conjunto y su optimización constituirá una importante fuente de "ventajas competitivas". Otra fuente de ventajas será la capacidad de coordinación de los eslabones: Por ejemplo, provocando un menor stock de almacenajes y, por lo tanto, menores gastos financieros, etc.

Las ventajas competitivas se obtendrán:

- Optimizando las actividades primarias.
- Mejorando la coordinación, (Sistema de dirección y gestión empresariales) entre las anteriores.
- Potenciando los beneficios que puedan crear las actividades de apoyo.

Es interesante también comparar las **cadena de valor** de los diversos competidores, para extraer consecuencias respecto a las oportunidades estratégicas de la empresa o unidad estratégica en el sector de que se trate.

Las ventajas competitivas que venimos mencionando se obtienen a nivel de empresa y unidad de negocio, trasladándose al cliente, quien "compra" el valor del que hemos hablado, así como éste lo traslada hacia el consumidor final.

### 2.3.1.2. Tipología de las ventajas competitivas.

Son varias las dimensiones empresariales en las que se pueden estudiar las "ventajas competitivas" que la empresa tiene en relación con otros fabricantes (competidores).

Recogemos aquellas que mejor ayudan a determinar la "posición relativa" según la literatura económica estratégica:

- a) Costes.
- b) Diferenciación.
- c) Combinación coste-diferenciación (10)
- d) Tiempo (10)
- e) La Tecnología de la Información
- f) El comportamiento de los hombres (10)

Nos referimos sucintamente a cada uno de ellos:

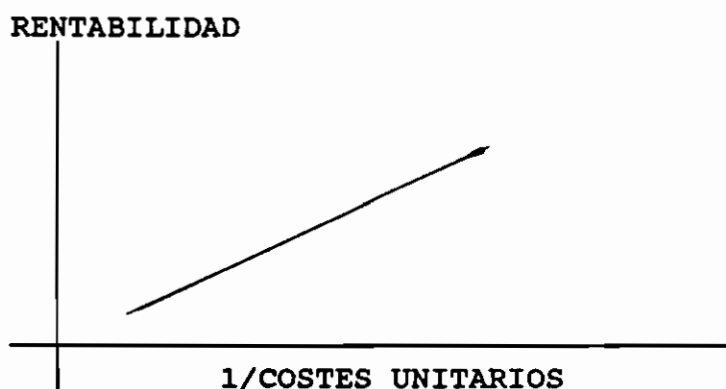
- a) Costes unitarios más favorables.

Reconocemos esta dimensión como ventaja competitiva cuando (analíticamente) al disminuir los costos unitarios (por ejemplo, mejorando la productividad), ello supone un continuado aumento de la rentabilidad. Por tanto, puede representarse como:

---

(10) PUMPIN, C., y GARCIA ECHEVARRIA, S. Management Estratégico, ESIC, Madrid, 1986.





Estos costes unitarios más favorables se pueden repercutir en el presente, a través de un menor precio de venta de los productos, o buscando una mayor presencia en el mercado, o bien aprovechando ("cosechando" en alguna literatura estratégica) las posibles mejoras y márgenes que nos permiten los costos, obteniendo así una mayor rentabilidad económica presente.

Añadimos que el producto/servicio ha de ser percibido por el cliente como comparable y aceptable, (Es decir, el liderazgo en costos no puede ser a costa de otras "utilidades" del producto como por ejemplo de un empeoramiento en el servicio o de la calidad que el cliente espera obtener).

En muchos casos, ser líder en costes significa que la empresa basa su estrategia principal en llegar a ser un productor de bajo coste en su sector (segmento o unidad estratégica de negocio) y que ello sea explotado conscientemente.

\* **TIPOLOGIA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN COSTES.**

¿Donde encontramos estas ventajas de costes en las empresas? A modo enunciativo nos referiremos a los posibles factores que influyen sobre los costos.

**1 FACTORES ESTRUCTURALES:**

- Economías de escala (efecto del volumen sobre el costo unitario).
- "Peso de los Costes Fijos/Costes Variables": Leverage (11) y Punto Muerto (12).
- Curva de experiencia: reducción progresiva de costes conforme aumenta la cantidad producida y mejora la eficiencia en el uso de los recursos. (Ver párrafos más abajo)
- Factores directivos e institucionales.
- Localización industrial.

**2 FACTORES PRIMARIOS:**

- Eficiencia en los "eslabones de la cadena de valor" de cada actividad (compras, costes de producción, etc).
- Programación de las actividades (factor tiempo).
- Integración de la mano de obra (factor calidad).

---

(11) Ver: BUENO CAMPOS, E. Dirección Estratégica de la Empresa, Madrid, Pirámide, 1987.

(12) Ver LAMBRIX, R.J. y SINGHUI, S.S. "Los objetivos del beneficio y el volumen de ventas", Harvard Deusto Business Review, 1º Trimestre 1983, (Edición española).

Destacamos como **FACTORES ESTRUCTURALES DE COSTO** (a largo plazo) y, por tanto, de caracteres sensible y restrictivo para posibles estrategias, los problemas de las "economías de escala" y el efecto de "leverage del coste fijo": Una buena parte de las reestructuraciones de sectores de la economía española tuvieron su causa en la falta de competitividad de sus instalaciones industriales, mientras que la competencia extranjera poseía una clara ventaja, no contrarrestada adecuadamente y a tiempo con tomas de posiciones del empresario español.

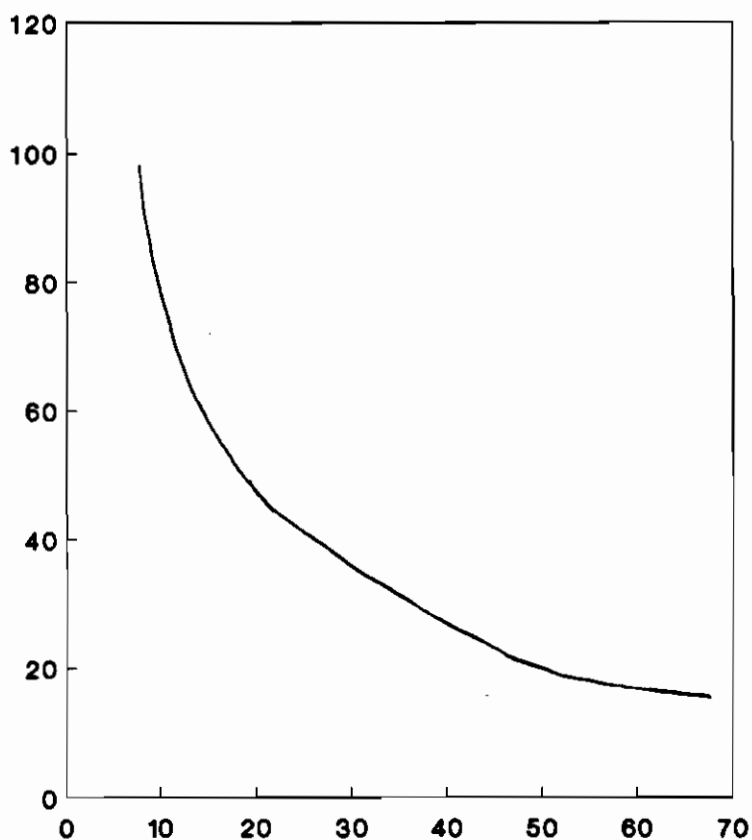
Horizontes como el dibujado en el párrafo anterior, quizá precisarían de un tratamiento estratégico que encuentre la ventaja futura:

- Bien buscando su "nicho" especializado (barrera al gran competidor).
- A través de estrategias de alianzas.

Entre los factores estructurales mencionados, destaca el conocimiento derivado de la reducción progresiva de costes que se produce a medio y largo plazo al aumentar la "experiencia" productiva-comercial de la empresa con cada producto. Su efecto se plasma en la llamada curva de experiencia:

## CURVA DE EXPEF

## COSTES DIRECTOS UNITARIOS



ACUMULADO UNID. FÍSICAS DE PRODUCCION

$$c_t = c_o (P_t/P_o)^{-a}$$

Donde,

- $c_t$  = Coste esperado en el momento "t"
- $P_t$  = Producción acumulada en el momento "t".
- $a$  = Constante que depende del sector industrial de que se trate.

(Es una curva comunmente expresada en forma logarítmica).

Esta reducción progresiva de costes unitarios se consigue muy especialmente en los costes directos de producción: "El aprendizaje" de la mano de obra, manejo de equipos, mejoras en los procesos, racionalización, etc., disminuye el costo unitario; al principio rápidamente y llegado un cierto valor, casi se trata de reducciones asintóticas.

Las curvas de experiencia se utilizan para predecir los costes futuros empresariales y, así, emplearlo como elemento de diagnosis estratégico.

Las diferentes funciones analíticas que pueden representarse tendrán distintas "pendientes" ( $c_1/c_0$ ) según se reduzca más o menos rápidamente el coste unitario en relación con el volumen de producción. Se trata de la "experiencia que diferenciará a cada sector y empresa", en un mismo contexto de actividad económica.

b) Ventajas de la Diferenciación.

Una empresa buscará la especificidad frente a sus competidores en algún atributo que el mercado de compradores valore especialmente.

Se trata de otra dimensión posible de la ventaja competitiva.

La **diferenciación** según Porter (13) proviene de los elementos que conforman la "cadena de valor" y que influyen en el criterio de compra del cliente: Este mayor valor se podría obtener tanto en las "actividades de apoyo" como en las "primarias". Ejemplos:

- **Innovación:** Productos, sistemas de venta, envases, etc.
- **Imagen:** Búsqueda de identidades corporativas.
- **Calidad:** En el diseño y en la concordancia con el producto real.
- En el **entrenamiento** de los hombres.
- **Distribución física** más rápida y eficaz.
- **Flexibilidad** productiva, etc.

Estas ventajas (que han de representar utilidades para el comprador) deben distinguir a la unidad empresarial de sus competidores durante suficiente tiempo para que, de esta ventaja, puedan derivarse resultados concretos que afiancen la posición estratégica.

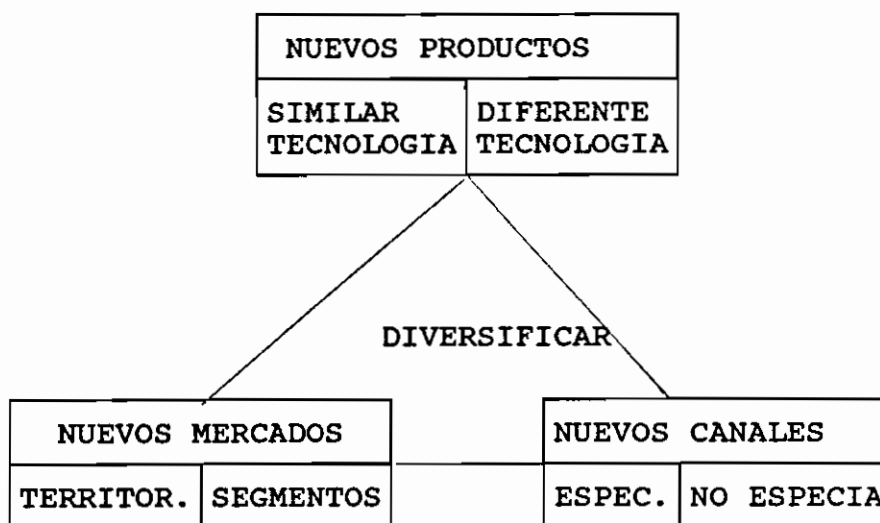
La Dirección Empresarial proyectará sus expectativas de resultados si se apoya en determinadas ventajas, y las analizará frente a los costos de mantener la posición de partida. Esta reflexión ayudará en la toma de decisiones para alcanzar las estrategias básicas empresariales.

---

(13)PORTER, M., Ventaja competitiva, op. cit., versión lengua española, CECSA, Madrid, 1985.

El crecimiento empresarial a través de la multinacionalidad, y la creación de conglomerados (industriales, de servicios, etc) (14), suponen una frecuente herramienta combinada de búsqueda de ventajas competitivas vía diversificación.

Como alternativas clásicas de diversificación encontramos algunos instrumentos de márketing:



Pudiendo optar a través de combinaciones sobre:

- (14) DURAN HERRERA, J.J., La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional, Pirámide, Madrid, 1977.

### PRODUCTOS:

- \* De similar contenido tecnológico al habitual en la empresa.
- \* De diferente contenido tecnológico al habitual en la empresa.

El primer caso significará optar por importantes economías en la "puesta en marcha" de los mismos y un significativo acortamiento del "tiempo de desarrollo".

### MERCADOS:

- \* Extensión geográfica de la empresa (bien en comercialización e incluso en ventas).
- \* Diferentes segmentos de clientela, no abordados anteriormente (a veces, el "nicho especializado" viene a través de especializaciones que no precisan escalas de mercados de gran consumo. Ej: Agencias de viajes especializada en el servicio a empresas).

### CANALES DE DISTRIBUCION:

- \* Uso de canales especializados en los productos/servicios. Ej: Venta de equipos de T.V. en comercios de electrodomésticos.
- \* Uso de canales no especializados en dichos productos. Ej: Venta a través de catálogos de redes de comercialización.



Ansoff, ya en 1968, en su libro Corporate Strategy introdujo diferentes alternativas de diversificación empresarial según el diseño y jerarquía de las relaciones entre actividades, a saber:

#### INTEGRACION VERTICAL.

Desarrollo de nuevas actividades empresariales que, o bien conciernen a los inputs (hacia atrás) o bien se mueve hacia fases más avanzadas en la cadena de producción y distribución hasta el consumidor final, así como combinaciones de ambas cosas. (Ej: Venta de automóviles y de motores de automoción). El peligro de esta integración es la dependencia de toda la cadena de actividades (empresas, divisiones, etc) de las oscilaciones de un solo mercado de productos acabados. Muchas veces, la ventaja buscada es la independencia en los abastecimientos y/o el abaratamiento de costes.

#### INTEGRACION HORIZONTAL.

La empresa entra en nuevos productos (o mercados) próximos o complementarios, o sustitutivos. (Ej: Seguros de vida, fondos de pensiones, seguros de asistencia médica, etc).

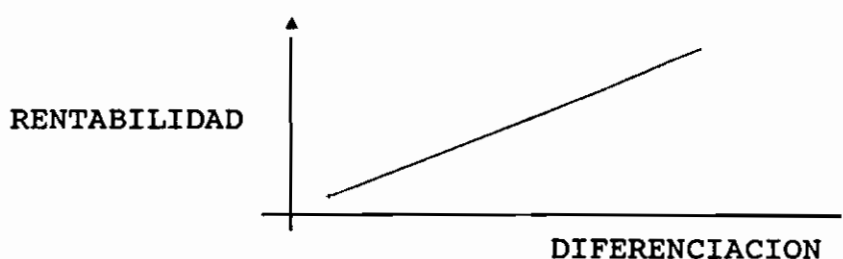
La ventaja de esta modalidad se encuentra en los efectos comerciales de la mayor amplitud de la oferta.

## INTEGRACION INCONEXA.

No tiene porque ser en productos afines, puede ser en productos y mercados nuevos (similares o no a los actuales).

La diversificación busca una mayor solidez financiera del conglomerado, así como unos efectos positivos derivados de la globalidad del grupo: Se trata en muchos casos de adquisiciones y fusiones empresariales que incorporan, no solamente sus nuevas posiciones en productos o mercados, sino también sus equipos directivos.

En resumen, la ventaja de diferenciación puede relacionarse con la rentabilidad a largo plazo de la empresa: Existe ventaja competitiva si un aumento en el grado de diferenciación empresarial implica un aumento de la rentabilidad.



- c) Combinación de las ventajas de costos - Diferenciación, su interdependencia.

¿Especializar los productos y servicios, o venderlos a costes muy competitivos? A veces, la industria donde se encuentra inmersa la unidad estratégica de negocio no facilita la diferenciación ... Se trata de productos llamados "commodity" donde, salvo que impulsemos propias y arriesgadas diferencias del mismo, sólo será posible competir en el precio/costo. ¿Qué posiciones estratégicas escogemos combinando ambos factores en la búsqueda de la ventaja competitiva?

Pumpin, en su obra ya citada en (10) alude a un mecanismo de investigación empírica que desarrolló Hall (14) en 1980. Se trata de la matriz de costes-diferenciación:

BAJA (1/COSTE)  COSTES UNITARIOS  ALTA	ORIENTACION A COSTOS (1)	ESTRATEGIAS COMBINADAS EXITO (3)
	RESULTADOS NEGATIVOS (CRISIS) (4)	ORIENTACION A DIFERENCIACION (2)
	BAJA	ALTA
	DIFERENCIACION	

- (14) HALL, W.K. "Survival Strategies in a hostile enviroment", en Harvard Business Review, Sep-Oct, 1980.

Hall encontró en su investigación que las empresas con más éxito, en el mercado de automoción, realmente no se basaban únicamente en estrategias orientadas a costes o diferenciación, sino que COMBINABAN ambas.

El orden 1/2/3 significa, según HALL, estrategias con mayores ventajas frente a la competencia. El autor valora especialmente las estrategias de diferenciación respecto a la competencia, sobre todo como mecanismos defensivo frente a aquella que maneja grandes volúmenes de producción y que "domina" los costos unitarios pero que sin embargo, puede ser más inflexible a los cambios de productos o servicios.

d) Factor tiempo.

Las acciones anteriores han de aplicarse "a tiempo" en el mercado para que se constituyan en VENTAJAS. A veces, el factor tiempo se constituirá en ventaja estratégica por sí misma; se trata de aquellas empresas que ponen en marcha sus "experiencias de productos" y sus factores diferenciales (productos, novedades, etc) siempre con la antelación justa a la competencia; tienen menores plazos de reacción.

e) Ventajas derivadas de la tecnología de la información.

La incluimos como una, importante ventaja competitiva cuya implantación estratégica adquiere cada vez mas importancia en el mundo de la gestión empresarial.

La información (15) influye sobre las relaciones del mercado por varios caminos:

- \* Modificando la estructura productividad, costos, procesos y calidad del sector.  
El medio industrial se incorpora de lleno al mundo del procesado de datos, aunque con cierto retraso respecto al **software** clásico para el manejo de información pura.
- \* Proporciona nuevos medios para superar a la competencia (datos, análisis, etc).
- \* Facilita la toma de decisiones mas rápidas y eficaces.
- \* Promueve nuevos negocios (información).

Así pues, un adecuado manejo de la información rebajará los costes, facilitará ágiles servicios y productos diferenciadores y permitirá su integración en los mercados con más facilidad.

---

(15)PORTER, M.E. y MILLAR,V.E., "Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información", en Harvard Deusto Business Review, 1º Trimestre, 1986.

f) Comportamiento de los hombres.

Se refiere a las capacidades adaptativas y de la dirección, a la necesaria flexibilidad de los recursos humanos para ubicarse en las organizaciones y provocar su cambio. Pumpin (10) se refiere a estas actitudes enunciando principios de actuación estratégica tal y como éstos:

- \* Concentración de fuerzas (orientadas a los puntos débiles del competidor) y enfocando hacia ellas cada recurso particular.
- \* Construir sobre los propios puntos fuertes: Actitud "ofensiva" de la organización que exige una acción corporativa-"sinérgica".
- \* Identificar y utilizar las oportunidades del mercado (véase en análisis estratégico que se estudia en el apartado 3 - el "atractivo del mercado").
- \* Cultura empresarial homogénea. Ello facilitará la consecución de los objetivos corporativos y de sus unidades estratégicas.

**2.3.1.3.** La ventaja competitiva. Su evaluación y consideración global.

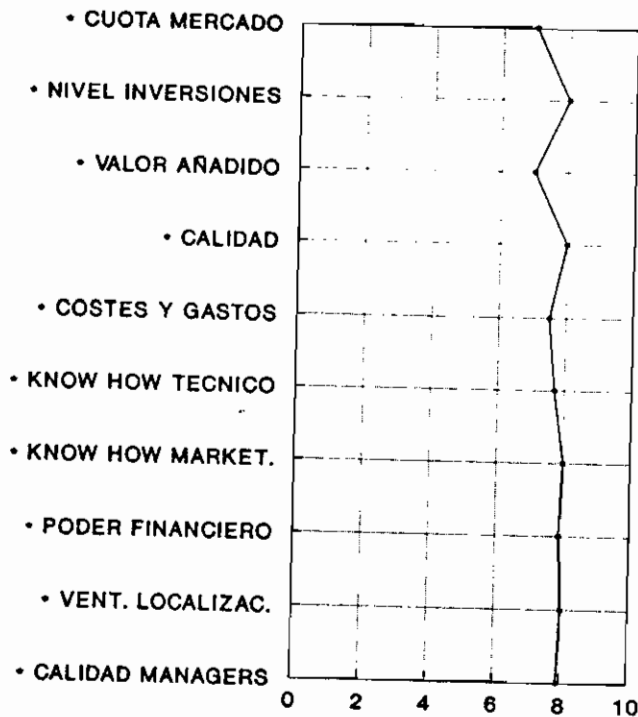
Algunos factores de ventaja estudiados son relativamente fáciles de evaluar y comparar con la competencia, las dificultades surgen al integrar el conjunto de estos valores y comparar la posición competitiva de una u otra Unidad estratégica. La lista de los valores cualitativos y cuantitativos así como su jerarquización puede variar. En el apartado 3 ya mencionado, se expondrán ejemplos de valoración. Por esta razón en este lugar nos limitamos a responder prácticamente con el modelo que Pumpin nos propone en su modelo de Dirección Estratégica de la Empresa (16).

A través de una propuesta de lista de "chequeo" que reúne diversas ventajas competitivas y criterios de éxito" (16). Los valores concretos de cada factor evaluado pueden oscilar entre un mínimo de 1 y un máximo de 9.

---

(16) PUMPIN, C., Dirección Estratégica de la Empresa, ESIC, Madrid, 1983. (Traducción española del original francés).

## EVALUACION U.E.N.

VENTAJAS COMPETITIVAS

A partir de perfiles como éste, pueden establecerse criterios para enjuiciar y ponderar las ventajas competitivas en cada caso en concreto. Al menos su elaboración y discusión proporciona un debate interno sobre competitividad en la empresa.

### 2.3.2. LA POSICION ESTRATEGICA DE RESULTADOS.

Un método original en el análisis de la competitividad lo propone nuevamente Pumpin (17) al hablar de las **Posiciones Estratégicas de Resultados (P.E.R)**. Se trata de un enfoque directivo donde se busca activamente que toda la actuación empresarial gire alrededor de las ideas (posiciones) estratégicas de carácter ofensivo que representan ventajas competitivas.

(17) PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S., Op. Cit (10), pagna. 74.



La acción directiva se basará en estas "posiciones de fuerza", a desarrollar, conscientemente, se busca la orientación futura de la empresa a través del estímulo de estas capacidades dominantes sobre la competencia. Así se pretende alcanzar y mantener resultados superiores a la media del mercado.

Las ventajas competitivas (por ejemplo el liderazgo en costos o cuotas de mercado relevantes, etc.) se instrumentalizarán convirtiéndolas en **POSTURAS DE ACCION** alrededor de las cuales girará la Planificación: Se convierten en **Posiciones Estratégicas de Resultados (P.E.R.)**.

El éxito empresarial se consigue a través de estrategias deducidas de estos PER que ocuparán con una posición previa y clave en la dirección estratégica; los PER representan también **ELEMENTOS DE COORDINACION** en las organizaciones, fijando orientaciones e ideas para establecer criterios acerca de los proyectos empresariales que apoyan su consecución y cuales no. Los PER permiten así una Planificación Estratégica global y flexible donde cabe cualquier buena idea que contribuya en el tiempo a estimular el PER estudiado.

Con la ayuda de las posiciones de resultados, en la **PLANIFICACION ESTRATEGICA** la orientación y coordinación de la corporación empresarial se lleva a cabo en múltiples frentes, con una dinámica mas integradora y sinérgica, que incluye:

- \* Modificaciones en el comportamiento de los hombres.
- \* Actividades y tareas de cada función y unidad estratégica.
- \* Flexibilidad en las estructuras organizativas.
- \* Adecuada aplicación de las inversiones.
- \* ...

Son válidos aquí los argumentos diferenciadores ya estudiados en el párrafo 2.3.1., ventajas en costes, diversidad y tiempo, así como las relativas a los principios que afectan al comportamiento directivo (concentrar fuerzas, etc).

#### 2.3.2.1. Clasificación de los P.E.R.

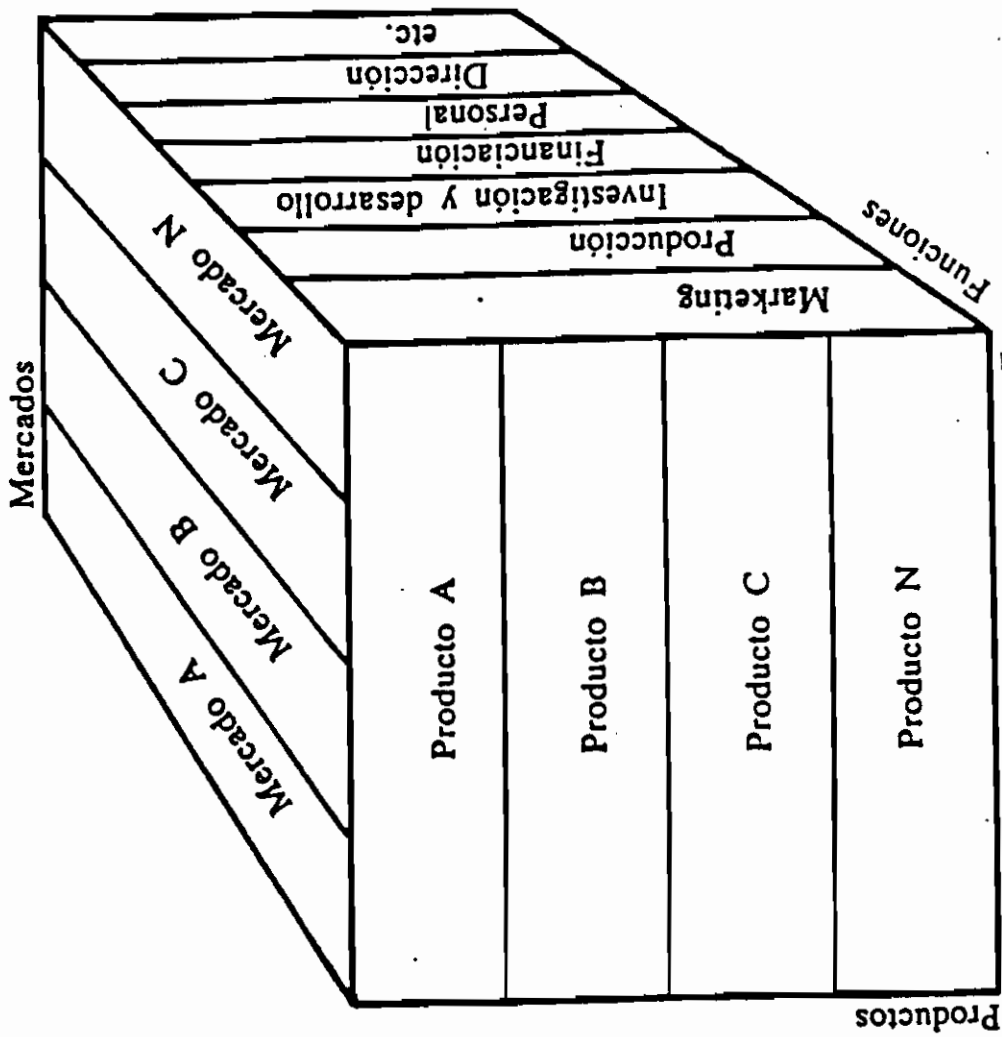
El desarrollo de las POSICIONES ESTRATEGICAS es multidimensional. Pumpin, en su libro repetidamente citado, lo sintetiza en tres posibles dimensiones para potenciales competitivos:

- \* Productos: Capacidad basada en el producto X (superior a la competencia) que reconoce necesidades específicas de clientes, sus aptitudes cualitativas, etc.
- \* Mercados: Cuota de mercado, elementos de "dominio" sectorial.

- \* **Organización:** Actividades empresariales sobresalientes, organización comercial eficiente, publicidad, I+D, costos competitivos, producción, calidad, organización directiva, etc.

Gráficamente visualizaríamos las tres dimensiones en el cubo que reproducimos en la página siguiente:

# MULTIDIMENSIONALIDAD DEL PER



Fuente: SGE/IEE/D.Estrategica24

### 2.3.2.2. Determinación de las estrategias.

Un sistema de DIRECCION ESTRATEGICA se caracterizarán por la búsqueda de orientaciones/estrategias que configuren el futuro de las empresas.

Completaremos el análisis de PER con el modelo propuesto por Pumpin y Santiago García Echeverría, en su obra ya mencionada (Madrid, 1986) donde contruye las Estrategias Básicas como un conjunto de elementos tales como:

#### 1. IDEAS DIRECTRICES:

Enunciado lógico acerca del caracter de las POSICIONES de RESULTADOS .... Ejemplo: "Constituirse en la Empresa Consultora mas importante de la CE en sistemas expertos informáticos en seguridad."

#### 2. POSICIONES ESTRATEGICAS DE RESULTADOS:

Posiciones de fuerza (Ventajas competitivas) y capacidades superiores a la competencia que permitirán, estimulándolas, lograr un dominio en el mercado. Serán el eje de la planificación.

Aplicar los recursos disponibles para incrementar las posibilidades:

Ej.: "Satisfacer las necesidades de los complejos petroquímicos con software y alta tecnología de elevado contenido cualitativo ". Mantener y aumentar la posición dominante en el mercado, etc.

3. TRANSFORMAR LOS "PER" EN ESTRATEGIAS:

- Producto
- Mercado
- Funcional

4. ACUERDOS DE COOPERACION, DIVERSIFICACION, ETC.

5. "TIMING"

Las estrategias que contienen este modelo constituirán inputs esenciales en la PLANIFICACION, que habrán de tener en cuenta las características del ENTORNO (Sus retos y amenazas) así como el factor temporal. En el apartado 3 de este Capítulo, estudiaremos un modelo de PLANIFICACION Y ANALISIS ESTRATEGICO para directamente en el capítulo siguiente y a través de técnicas de diagnóstico facilitar el cálculo económico empresarial.

### 2.3.3. OTROS MODELOS DE ANALISIS. LA UTILIDAD Y LA DINAMICA EMPRESARIAL.

El análisis empírico de los factores que determinan el éxito o el fracaso empresarial ha llevado a los diferentes autores del fenómeno estratégico empresarial a proponer diversos modelos aclaratorios que tengan presente las nuevas condiciones del ambiente empresarial:

- a) Necesidades de cobertura de las nuevas utilidades para los clientes.
- b) Entorno turbulento: Flexibilidad.
- c) El factor "rapidez" es crítico.
- d) Nuevos mercados y nuevas tecnologías.
- e) El aumento del valor (la masa crítica) empresarial como condicionante de la competitividad.

Estos modelos y estudios empíricos aparecen al final de la década de los 80, removiendo los clásicos esquemas basados en las singularidades de cada ventaja competitiva. Se trataría de aprovechar todos y cada uno de los potenciales de la empresa como verdadera fuente de éxito empresarial; y dentro de ellos como elemento central sus recursos humanos.

### 2.3.3.1. La utilidad y la dinamica empresarial.

Continuando con Pumpin y García Echevarría en una obra reciente (18), proponen su modelo global de "dinámica empresarial" al desarrollar todos y cada uno de los potenciales de la empresa.

No se trata únicamente de identificar las oportunidades del mercado y desarrollar los mecanismos de producto, etc., que los aprovechan, sino que al mismo tiempo pondremos en marcha el desarrollo de otros recursos tales como:

- Compra de empresas.
- El potencial financiero.
- El potencial organizativo, etc.

Se trataría de ascender desde la "estrategia competitiva de los productos en el mercado" hasta alcanzar "estrategias corporativas" que aumenten los potenciales de utilidad para todos los grupos de referencia (accionistas (19), empleados, sociedad, proveedores, clientes, etc.) en un período de tiempo corto y con incrementos significativos.

---

(18) PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. Dinámica Empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1990.

(19) RAPPAPORT, A. Creating Shareholder Value, New York, 1986.



"Dinamizar" será sinónimo de aumento de utilidades para los grupos mencionados arriba lo que significa trabajar en nuevas dimensiones empresariales.

- Valor "económico".
- Crecimiento.
- Cobertura exigencias de clientes.
- Cobertura exigencias de empleados.
- "Valor" de la empresa para los proveedores.

Los autores presentan diversas empresas con éxito sostenido que explotaron aquellos "potenciales de utilidad" que se encontraron en el entorno, la empresa o el mercado y, sobre todo, los que permanecieron "ocultos para la competencia".

Estos potenciales de utilidad pueden ser:

- Potenciales Externos:

Capacidades del mercado, oportunidades financieras, mercados de aprovisionamientos, prestaciones humanas, potencial de empresas "a comprar", etc.

- Potenciales Internos:

Posibilidad de reducir costes, organización, recursos humanos, solidez financiera, know how, etc.

Desarrollar y estimular estos potenciales suponen una dinamización empresarial que implique importantes cambios en la actuación directiva, a través:

a) Medidas de comportamiento en los R. Humanos.

- Objetivos comprometidos: "Poco tiempo en su realización".
- Elevadas compensaciones que premian la consecución de resultados.
- Generar una "previsión de acción" en las actividades empresariales cotidianas.
- Cultura empresarial orientada al "tiempo" y a las "utilidades".
- Estructuras organizativas con pocos niveles, flexibles y descentralizadas.

b) Desarrollo de los "atractivos y utilidades" en las prestaciones.

- Producto innovador.
- Financiación de los servicios.
- "Compra" de empresas integradas en el grupo, etc.

### 2.3.3.2. Otros modelos.

A modo de ejemplo, enunciamos otros trabajos recientes en la línea antes mencionada:

Los profesores Hamel (de la London Business School), y Prahalad de la Universidad de Michigan (20) acusan al análisis basado en la ventaja competitiva de ser demasiado estático y de generar estrategias fácilmente descifrables por la competencia. Proponen un enfoque más integrador a través de objetivos muy ambiciosos y relacionados con la competencia: El "Propósito Estratégico" es un instrumento para generalizar los retos empresariales en la estructura empresarial.

Tom Peters en su obra "Thriving on Chaos" (21) propone una revolución en el management basada en la flexibilidad y tolerancia al cambio e integrando a todos los miembros de la empresa, con una mayor participación, en un estado de "sensibilización hacia el cliente" y proponiendo una nueva visión directiva menos burocrática y más flexible.

---

(20)HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "El propósito estratégico" en Harvard Business Review, 1º trimestre, 1990.

(21)PETERS, T. "Thriving on chaos". Excel 1989. Versión española Del caos a la excelencia, Folio, Barcelona, 1990.

Citaremos finalmente a otro profesor español, Francisco Vilahur (22) que plantea la necesaria alineación de los "Recursos Humanos Operativos" y de la "Dirección" en el ente empresarial, al que compara con una forma biológica. Se trata de extraer todos y cada uno de los "recursos potenciales" de la empresa para concretar y alcanzar la estrategia empresarial. Su modelo de "éxito empresarial" concluye amalgamando la estrategia con la cultura empresarial.

---

(22) VILAHUR, F. "La flecha de la excelencia" en Paper ESADE, Nº 45, 1990.

### 3. METODOLOGIA DEL ANALISIS ESTRATEGICO. VERSUS PLANIFICACION.

En el contexto que venimos estudiando, el **análisis estratégico** constituye el mecanismo esencial de la Planificación Estratégica.

La metodología de este análisis constituye un proceso integral de crítica, diagnóstico y decisión acerca de las estrategias básicas que la empresa y sus unidades de negocio utilizarán como ejes de la planificación.

#### 3.1. Niveles de la estrategia empresarial.

Siguiendo a Whellen y Hunger (23), en este análisis se pueden distinguir tres niveles "jerárquizados".

##### A) NIVEL CORPORATIVO (24):

Marco de decisiones empresariales que constituye la base para fijar objetivos, políticas o planes parciales para alcanzar los objetivos. Define la visión de la empresa y sus negocios así como el conjunto de unidades estratégicas de negocio en que se dividirá las ventajas que de ello se derivarán, los resultados económicos y sociales que se esperan tanto para los accionistas como empleados y otros colectivos de su entorno.

---

(23) WHEELLEN, W. y HUNGER, J. Strategic Management and Business Policy, Addison Wesley, 1983 (op. cit. por MENGUZZATO, M. y RENAN, J.J. en La dirección estratégica de la empresa, Ariel, 1991).

(24) ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy, R.D. Irwin Homewood, U.S.A., 1980.

La planificación y el análisis estratégico a nivel corporativo describe el proceso en términos generales y busca las posiciones estratégicas empresariales y los retos (objetivos supremos) que puedan afectar a todas las unidades estratégicas de negocio (25).

En resumen, a este nivel corresponde:

- \* La filosofía empresarial.
- \* Identificación de unidades estratégicas de negocio (U.E.N.). Determina las posiciones estratégicas (analiza internamente la corporación y externamente sus oportunidades).
- \* Objetivos supremos.
- \* Consolida las estrategias formuladas en cada U.E.N.
- \* Decide la fijación de objetivos empresariales, sistemas de control, etc.
- \* Asigna recursos (financieros sobre todo) a cada U.E.N.

**B) NIVEL UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO (U.E.N.):**

Se trata de llegar a formular e implantar la estrategia básica eje de las actuaciones y programas de cada "negocio" previamente definido y sobre cuya unidad se van a planear:

- \* Objetivos
  - \* Segmentos y mercados
  - \* Productos
- } POSICION DE LIDERAZGO  
} BUSCADA EN LA U.E.N.

---

(25) HAX, A. y MAJLUF, N.S. en su Op. cit. (pp. 42-45) establece un proceso formal de planificación con tres niveles jerárquicos y cuatro etapas.

Este proceso incluirá el **Análisis Estratégico Interior y Exterior** de cada negocio:

- \* **A. Interno (26)** Buscará las **FORTALEZAS** y **DEBILIDADES** que la propia posición competitiva representa.
- \* **A. Externo (26)** Buscando las **OPORTUNIDADES** y **AMENAZAS** que los mercados, la evolución probable en los hábitos de los clientes, etc, representarán para cada **LINEA DE NEGOCIO**.

---

(26) Numerosos autores especializados en ciencias del "management", pusieron en uso los términos del análisis estratégico. Citaremos algunos como precedentes significativos:

- \* **ANDREWS, K.R.** The concept of corporate strategy, (obra ya citada con id. título publicada en New York, en 1981).
- \* **ANSOFF, H.I.** Strategic Management, Londres, 1979.
- \* **BIRCHER, B.** Langfristige Unternehmensplanung, Berna, Stuttgart, 1976.
- \* **CANNON, J.J.** Business Strategy and Policy, New York, Harcourt, 1968.
- \* **CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R. y BOWER, J.L.** Business Policy: Test and Cases, Homewood R.D. Irwin, 1973.
- \* **DRUCKER, P.** Neue Management Praxis, [Vol. Düsseldorf/Viena, 1974.
- \* **GELINIER, O.** "Strategies externes and internes de l'entreprise competitive", Harvard Expansion, Janvier, 1981.
- \* **HINTERHUBER, H.H.** Strategische unternehmensführung, Berlín/Stuttgart, 1976.
- \* **PORTER, M.E.** Competitive Strategy. Thecniques for Analyzing and Competitors, New York, 1980, The Free Press (Versión española, CECSA, 1984).
- \* **PUMPIN, C.** Gestión Stratégique de l'entreprise. Le information, nº 76, 1981, Banque Populaire Suisse (Versión española, Esic, 1982).

En este trabajo serán instrumentos valiosos las "matrices de portafolio" que pormenorizaremos en el capítulo siguiente, así como otras técnicas de diagnosis económica multivariante.

Después del análisis interno y externo y una vez fijadas las posiciones estratégicas, ellas se convertirán en programas de acción y en un plan flexible de implantación en la organización empresarial. Adecuados sistemas de control (dirección por objetivos, "alertas", etc.) completarán la metodología.

### C) NIVEL FUNCIONAL:

A este último nivel le corresponde el proceso de uso y aplicación de los recursos y comportamientos en cada área funcional de la Unidad Estratégica de Negocio (marketing, producción, finanzas, etc.)

En realidad, se trata de un subnivel de la UNIDAD DE NEGOCIO, donde se materializan los planes y programas antes estudiados.



### 3.2. El proceso de obtención de la información.

La "actitud estratégica" que proponemos para los directivos (atención preferente a los mercados y la competencia) supone un proceso de captura y procesamiento de información relativa a los entornos interior y exterior de la empresa.

Siguiendo a Fahley (1977) (27) las formas de obtención de esta información se pueden agrupar en tres categorías:

- \* **Sistemas irregulares de captura:** Estudios específicos (a veces urgidos por la perentoriedad de la crisis).
- \* **Sistemas regulares de captura:** Revisiones regulares (la mayoría de las veces en períodos anuales donde se revisan las nuevas condiciones que han variado frente al período anterior).
- \* **Sistemas continuos:** Sistemática acción escudriñadora de los entornos y sus cambios. Se suelen acompañar de modelizaciones respecto a las posibles consecuencias de los anteriores.

---

(27)FAHLEY, L. y KING, W.R. "Environmental Scanning for Corporate Planning" en Business Horizons, Agosto 1977 (pgna. 61-71). Citado por CERTO Y POTER en Strategic Management, op. cit.

En la obra de CERTO, citada a pie de página, se enumeran exhaustivamente los diversos caminos por los que fluye en la empresa la información previa al análisis estratégico:

ENTORNO EXTERIOR

(Económico, técnico, político, mercado, social).

ENTORNO INTERIOR

(Activos físicos, recursos humanos, relaciones, valores, etc).

CAMINOS (A TRAVES)

- Experiencia
- Revistas y libros
- Estadísticas
- Análisis de mercado
- Cursos ("training")
- Reuniones y congresos profesionales
- Colegas
- Otros miembros de la empresa
- Amigos, empleados, etc.

CAMINOS (A TRAVES)

- Experiencia
- Informes interiores
- Comités, conferencias
- Notas interiores
- Comunicación inferior superior
- Empleados
- Clientes-Proveedores

-----  
PROCESARLA PARA:

- Comprender
- Correlacionar
- Extrapolar

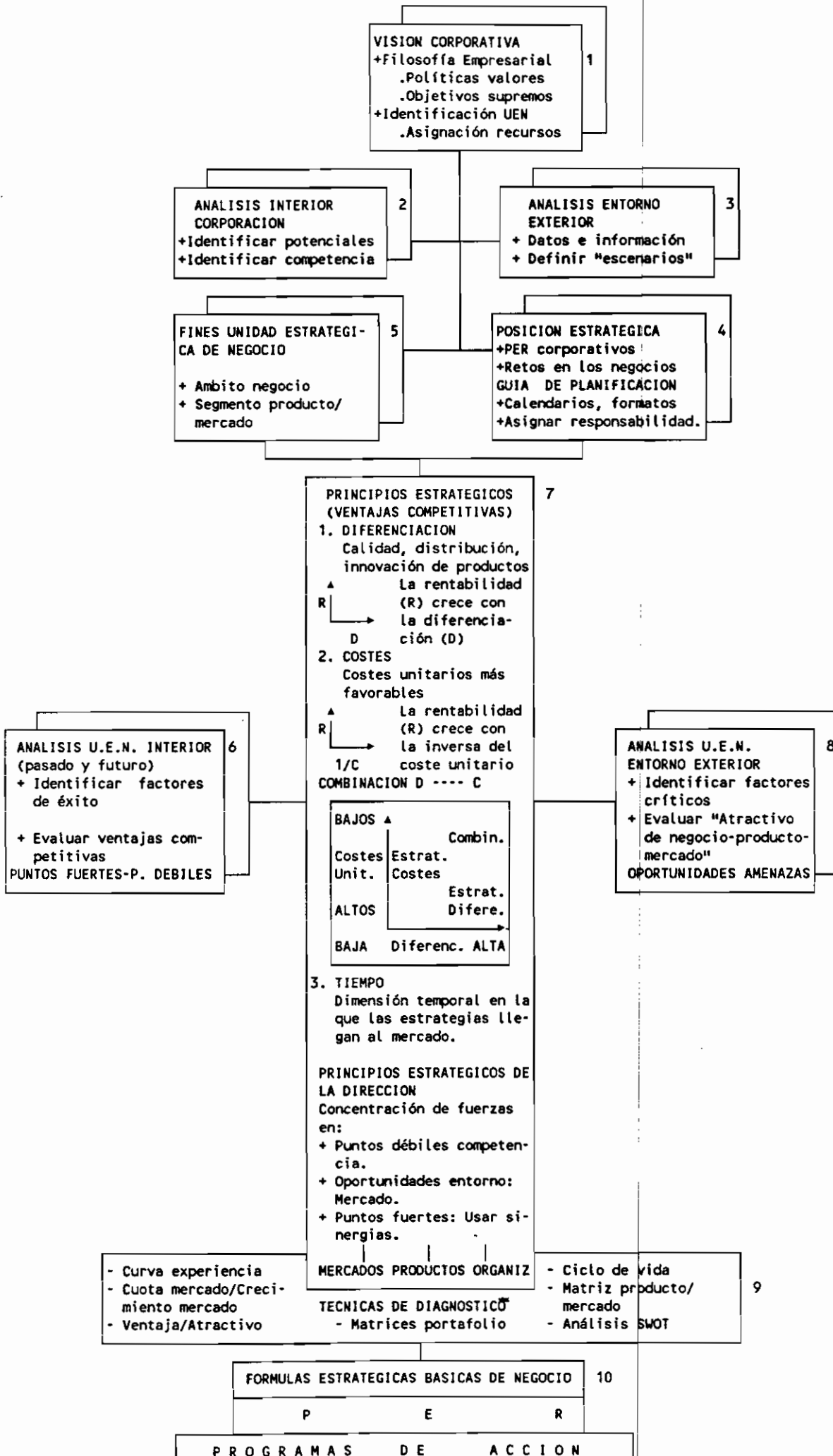
Esta información será la fuente de los procesos estratégicos que a continuación describimos.

### **3.3. El análisis estratégico: Una visión global de la planificación empresarial.**

Combinando las dimensiones del proceso estratégico a nivel "Corporativo" y a nivel de "Unidad Estratégica de Negocio", identificaremos los principales elementos del análisis (28) a través de los elementos y etapas representados en el siguiente gráfico para la PLANIFICACION ESTRATEGICA desarrollada en ambos estratos y que utilizaremos como guión de la exposición que sigue:

---

(28) Esquema basado y adaptado a partir del análisis gráfico de HAX Y MAXLUF, *op. cit.*, pgnas. 50 y 58.



En el gráfico precedente los bloques "1", "2", "3" y "4" representan el análisis de la empresa a "nivel corporativo" y los bloques "5", "6", "7", "8", "9" y "10", a nivel de "unidad estratégica singular"

#### A) A NIVEL CORPORATIVO:

Esta dimensión supone en la planificación una doble oportunidad:

- \* Por un lado, impone unas condiciones al "comportamiento de los recursos humanos en la empresa" ¿Qué valores presidirán la actuación estratégica de cada directivo y unidad organizativa? ¿Qué se espera de ellos?

Las conclusiones del análisis estratégico global significarán "inputs" de referencia para el proceso de cada unidad.

- \* Pero también, por otro lado, a través de un proceso de síntesis y mediante mecanismos de "feed-back", la agregación de los planes parciales de cada U.E.N. condicionarán las propias **POSTURAS ESTRATEGICAS CORPORATIVAS.**

Esta mutua influencia refleja la complejidad relacional del proceso y es una muestra de que aunque a continuación tratemos de descomponer el proceso del análisis en sus etapas elementales, todas ellas tienen una fuerte dependencia.

### **Nº 1: VISION EMPRESARIAL.**

Generalmente reflejará la voluntad y propuestas del sistema de valores que el grupo nuclear trata de implantar en la sociedad o corporación: Clarifica las relaciones con los colectivos que le rodean y ayuda a coordinar recursos (FILOSOFIA EMPRESARIAL).

Establecerá los objetivos supremos en términos de transformación, crecimiento, etc.

Propone las Unidades de Negocio en que se divide la Corporación, así como asigna y distribuye sus recursos, decide sus ampliaciones, modificaciones, etc.

### **Nº 2: ANALISIS INTERIOR DE LA CORPORACION.**

(Los detalles expuestos en los números 6, 7 y 8 son, en esencia, válidos aquí).

Es la base del diagnóstico global de la empresa y su posicionamiento frente a la competencia.

Se trata de evaluar las fortalezas y debilidades de cada factor empresarial (a este nivel corporativo) como pueden ser: Las capacidades financieras del grupo empresarial, la tecnología, el Know How del producto, las fuerzas de comercialización, los equipos humanos, etc. (29).

---

(29) HAX Y MAJLUF en su obra ya citada y cuyo esquema adaptado seguiremos, cita a TREGOL, B. y ZIMMERMAN, J.W. Top Management Strategy, New York, Schuster, 1980., quien designa como "driving force" diversas áreas básicas: Productos y mercados, capacidades, resultados y autofinanciación.

También incluimos aquí el diagnóstico organizativo a nivel empresarial (estructura, liderazgo, grupos, clima organizativo, etc). (30)

### **Nº 3: ANALISIS DEL ENTORNO CORPORATIVO.**

(Los detalles expuestos en los números 6, 7 y 8 son, en esencia, válidos aquí).

Se trata de la investigación acerca de la posición estratégica del sector económico donde opera la empresa y su evolución probable; para ello, partirá de los escenarios actuales y pronosticados, así como de todos los elementos socio-económicos, legales, etc, que puedan influir en los sectores empresariales proyectados. En esta fase, buscaremos las amenazas y oportunidades que el sector y la propia economía representará para la empresa.

### **Nº 4: FIJACION DE LA POSICION ESTRATEGICA EMPRESARIAL.**

En este nivel se formula la postura corporativa acerca de cuáles serán los negocios sobre los que se basará la futura actuación empresarial, así como los principales objetivos y retos que servirán de marco y referencia de cada unidad de negocio.

---

(30)Un interesante juego de factores interno/externo/recursos y organización puede encontrarse en la obra de ROWE, A.J, MASON, R.O. y RICKEL, K.E. Strategic Management. A methodological approach, Addison Wesley, USA, 1986.

Un buen método para crear un compromiso colectivo hacia estas posiciones consiste en la discusión del análisis estratégico corporativo por todos los responsables de cada unidad estratégica subordinada, así como por el staff y el top management; ello facilita la coordinación y la asunción de las prioridades asignadas.

Como subproducto de este punto de la planificación, se establece también una "guía de la planificación" consistente en fijar los calendarios y formatos en que se materializará todo el proceso.

**B) A NIVEL UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO (U.E.N.):**

A partir de ahora, la planificación estratégica centra su atención en las U.E.N. como si se tratara de negocios aislados (ya enmarcados en las anteriores guías referenciales), tal y como ya se comentó en el punto 1.3 de este capítulo, ello exige una suficiente delimitación de la unidad para que tenga una identidad en el plan (mercado, productos, proveedores, clientes, magnitud económica, etc).



En la práctica, las U.E.N. se van desagregando en el tiempo procedentes de "niveles empresariales" superiores; ello supone también una visión dinámica de su propia identidad ya que cada empresa y cada "negocio" en un momento determinado, puede subdividirse en nuevas U.E.N., hijas de la anterior. La vitalidad de las corporaciones empresariales estará en animar este desarrollo y encontrar nuevos marcos organizativos que las estimulen.

A modo de ejemplos, diversos autores preocupados por investigar las causas del éxito empresarial (31) corroboran un doble hecho estratégico:

- \* Crecer es una necesidad para el éxito de los conglomerados empresariales.
- \* Además de comprar nuevas compañías (objeto de la diversificación y ampliación), es preciso estimular el desarrollo "interior" de nuevas líneas de negocio. Es el caso de muchas petroleras que a su alrededor fueron desarrollando sus propias empresas de ingeniería, de financiación, etc, o aquellas compañías de seguros que basan una parte de su crecimiento en la superespecialización de cada ramo empresarial o servicio financiero y técnico. (Ver anexo).

---

(31) Un ejemplo muy conocido lo constituyó el libro de PETER, T.J y WATERMAN, R.H. En busca de la excelencia, Plaza y Janés, Barcelona, 1984.

En cualquier caso, la U.E.N. ha sido (32) el eje fundamental sobre el que se basa el análisis estratégico. A él le dedicaremos las etapas "5", "6", "7", "8", "9" y "10".

#### **Nº 5: LOS FINES DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO.**

Determinar el ámbito (presente y planificado) de actuación de la U.E.N.: Su misión, productos, servicios, segmentos de mercado, ámbito geográfico, etc.

Esta delimitación necesaria en cada U.E.N. será coordinada desde el nivel corporativo, quien dinamizará la misma con el tiempo (incluir o suprimir productos, mercados, etc).

#### **Nº 6 y 7: ANALISIS INTERNO DE LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO.**

Son etapas dedicadas al diagnóstico de cada línea de negocio recurriendo al análisis de la posición actual de los factores que condicionarán el futuro empresarial. En esta dimensión examinaremos las "competencias interiores", el nivel de sus recursos como potencial en el que se apoyan las estrategias de liderazgo frente a los restantes competidores del mercado.

---

(32)Un interesante artículo de PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. titulado "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", Harvard Deusto Business Review, 1º Trimestre 1991, cuestiona la limitada capacidad de innovación en las Competencias esenciales empresariales que supone el enfoque excesivamente especializado de las U.E.N.

En este diagnóstico se evalúan los recursos y habilidades (33) que la empresa presenta frente a su competencia. Se trata de llegar a determinar finalmente los PUNTOS FUERTES en los que se basará su actuación estratégica, y los PUNTOS DEBILES que la actual posición competitiva tiene y a los que la intentará reducir o eliminar.

Es pues, en este punto donde aplicaremos los conceptos ya estudiados de las "ventajas competitivas" (Nº 7) en costes, diferenciación, tiempo, etc, con el fin de identificar en cada área funcional de la empresa, en su management, en su propia posición financiera de los potenciales fortalezas en que apoyar la planificación así como en muchas ocasiones las resistencias o propias barreras interiores que impiden llevar a cabo cambios estratégicos empresariales.

En los siguientes párrafos citaremos las técnicas más conocidas del análisis para evaluar la posición de partida. Respecto a estas técnicas nos apresuramos a indicar que se trata de modelos que facilitan la discusión y el análisis de las capacidades empresariales y evaluación de sus potenciales, y este es un lugar en donde la empresa ha de encontrar su propio camino, aunque se ayude de las metodologías mas o menos conocidas para el análisis.

- 
- (33) MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. La dirección estratégica de la empresa, Ariel, Barcelona, 1991, p. 112.

Con esta premisa, el ANÁLISIS INTERNO DE CADA U.E.N. se puede llevar a cabo a través del siguiente camino:

---

---

### **I. CHECKING: ASPECTOS FUNCIONALES (34)**

---

---

Consiste en la identificación del "estado" propio de cada aspecto o función empresarial frente a la competencia:

- \* **ASPECTOS DEL MARKETING.**
  - Segmentación de Mercado: ¿Adecuada cobertura?
  - Potencial de mercado: Cuota propia y de los competidores.
  - Precios, comercialización.
  - Distribución.
  - Promoción, publicidad.
  - Producto: Gama, utilidades y fase del ciclo propio de vida.
  
- \* **ASPECTOS PRODUCCION.**
  - Instalaciones y equipos: Nivel, grado de saturación y localización.
  - Costes: Estructura propia y de la competencia (véase curva de experiencia).
  - Logística.
  - Calidad de procesos.
  - Apalancamiento de costes fijos/variables.

---

(34) CERTO, S. Y PETER, J.P. op. cit., p. 39.

\* **ASPECTOS FINANCIEROS.**

Posibilidad de inversión: Solidez futura, grupos de competencia, análisis de activos fijos y circulante.

Rentabilidad del negocio: Autofinanciación, apalancamiento financiero.

\* **ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS.**

Relaciones laborales: Conflictividad, "presión sindical", etc. Selección de personal, inventario de potencial, sistemas de incentivos, promoción interior, exterior: Usos del sector y competencia, seguridad e higiene en el trabajo, planes de formación y desarrollo del personal, etc.

\* **ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y SISTEMAS DIRECTIVOS.**

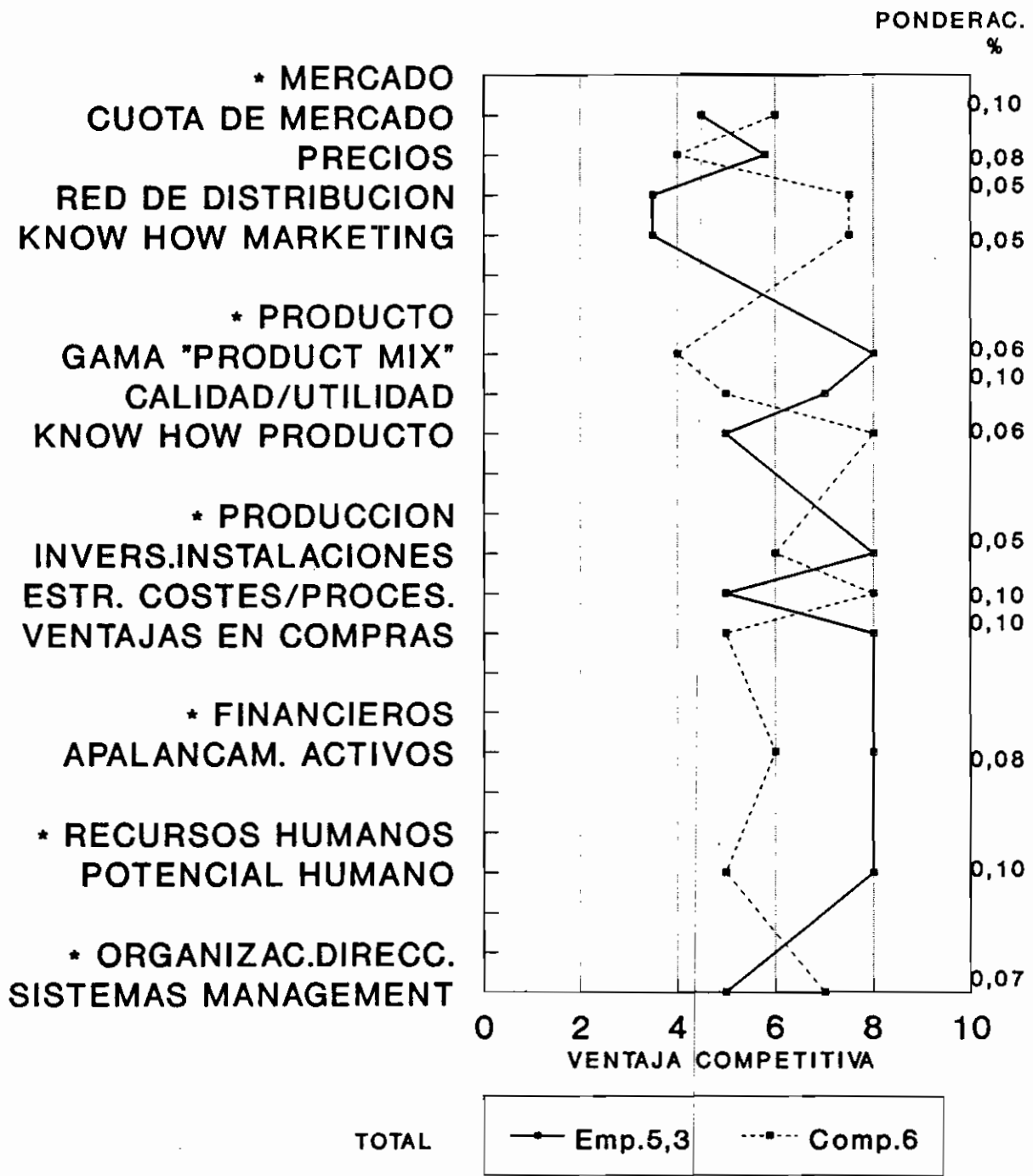
Adaptación estratégica del modelo organizativo: Competencia, centralización, descentralización. Relaciones de flexibilidad, redes de comunicación, sistemas de planificación y control, jerarquía de objetivos y dirección por objetivos, habilidades y éxito directivo, cultura empresarial (35, 36) y oficio (habilidades especiales).

---

(35) PUMPIN Y GARCIA ECHEVARRIA, S. Cultura empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1988.

(36) BOMMENSATH, M. Manager l'intelligence de votre entreprise, Les éditions d'organisation, 1971. (Cita tomada de MENGUZZATO, M. op. cit.)

# ANALISIS ESTRATEGICO: EVALUACION FACTORES INTERNOS (COMPETITIVIDAD)



1: Competencia notablemente superior; muy desfavorable ...      2: ...  
 ... 9: Muy import.ventajas frente competencia.Posic.óptima.

---

---

## II. EVALUACION GRAFICA DE FACTORES INTERNOS Y DE LA COMPETENCIA.

---

---

Una vez identificados los factores algunos métodos están disponibles para ayudar a la dirección en el análisis interior al menos para priorizarlos y evaluarlos ("su mayor o menor fortaleza o debilidad").

En algunos casos, se puede llegar a simplificar la posición relativa de la empresa (o de la unidad estratégica de negocio) en un "valor de síntesis" que permita comparaciones y análisis multivariantes "cruzando" este valor mas adelante con los del análisis del entorno a través de las matrices de diagnóstico (capítulo próximo).

El análisis exige formular preguntas próximas al estado o valor asignado al factor. Un ejemplo podría ser este:

---

### MARKETING

¿El segmento X está adecuadamente cubierto?

¿El nivel de precios propio frente a la competencia es alto/medio/bajo?, etc.

---

A través de cuestionarios específicos se recogerán opiniones de directivos, clientes, proveedores, etc., y estas respuestas tabuladas en forma de perfiles estratégicos que descomponen las áreas a través de todos y cada uno de los aspectos clave de la empresa, se valoran con escalas de números impares (1 a 5 ó 1 a 9; 1 = Muy débil, 9 = Muy fuerte), de tal manera que al final obtengamos un perfil (evaluador) que se pueda comparar con la competencia o con el perfil esperado (36).

Para alcanzar el "valor de síntesis antes mencionado", algunos autores (37) introducen un coeficiente de ponderación de cada aspecto clave, de tal manera que obtengamos un estimador final (media aritmética ponderada).

Resumimos todo ello en el siguiente ejemplo de un perfil, adaptado de la obra ya citada de PUMPIN:

---

(36) Ejemplos de esta técnica pueden encontrarse en:

- PUMPIN: Dirección estratégica de la empresa, op. cit., pgnas. 97-99.
- ROWE, A. Strategic management, op. cit., pgnas. 58-59.
- THIETART, R.A. La strategie d'entreprise, Mc Graw Hill, 1984.
- HAX, A. y MAXLUF, N. Strategic management, op. cit., pгна. 163.

(37) HOFER, W. y SCHENDEL, D. Strategy formulation: Analytical concepts, West Publishing, USA, 1978.



Estos perfiles detectan un auténtico catálogo de PUNTOS FUERTES Y DEBILES en la competitividad de la empresa o negocio estudiado.

### **Nº 8: ANALISIS DEL ENTORNO (EXTERIOR) A LA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO.**

De igual manera que hemos visto en el análisis interior, el ANALISIS ESTRATEGICO se completará con una correcta identificación y valoración de los factores críticos que influirán sobre la empresa (y la U.E.N.) en el horizonte estudiado de la planificación. Los factores del ENTORNO se entienden como manejables por la empresa y, por tanto, es importante entender cómo "cada factor" interviene (o intervendrá) sobre la actividad empresarial: Cuáles serán las OPORTUNIDADES y AMENAZAS que se van a derivar del mismo al efecto de instrumentalizarlas en el plan.

El entorno (38) puede dividirse en:

---

(38) CERTO Y PETER, J. Strategic Management, op. cit., pgn. 33

**SOCIO-ECONOMICO:** Afecta a la "Corporación y a sus U.E.N."

- |  |         |   |
|--|---------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor económico</li> <li>- Factor social</li> <li>- Factor político</li> <li>- Factor legal</li> <li>- Factor técnico</li> <li>- Factor internacional</li> </ul> | Influye | <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 0 10px;"> <p>nivel Empresa<br/>(ver fases 1 a 4)</p> <p>nivel U.E.N.</p> </div> |
|--|---------|---|

**OPERACIONAL:** Afecta específicamente a cada línea de negocio:

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores del mercado de aprovisionamiento (proveedores)</li> <li>- Factores del mercado laboral</li> <li>- Competencia: Número, posición</li> <li>- Factores de clientela</li> </ul> | Influye a nivel de U.E.N. |
|---|---------------------------|

Las referencias al entorno competitivo-operacional han sido empleadas como punto obligado de partida en la planificación empresarial, para tratar los fenómenos específicos del mercado/producto/negocio estudiado:

- Barreras de entrada a los competidores potenciales.
- Concentración de los competidores.
- El poder de los promotores y de los clientes.

Así pues y considerados estos elementos nuevamente podemos llevar a cabo el análisis de entorno de cada U.E.N. a través de las dos etapas ya conocidas: A) Identificación y B) Valoración de factores críticos. Veamos el esquema:

---

---

## **I. "CHECKING DE FACTORES CRITICOS.**

---

---

Un inventario de los elementos relevantes del entorno seleccionado y que influirán sobre la Unidad son:

### **ASPECTOS RELATIVOS AL APROVISIONAMIENTO:**

- Número de poseedores.
- Concentración de proveedores.
- Localización.

### **ASPECTOS DE MERCADO:**

- Número de clientes: Tamaño y segmentación.
- Concentración de la clientela.
- Crecimiento del mercado.
- Renovación tecnológica: Rapidez.
- Canales de distribución.
- Competidores: Número y concentración.
- Barreras de entrada.
- Productos sustitutivos (fase de su ciclo de vida).

### **ASPECTOS MEDIO AMBIENTALES Y NORMATIVOS:**

- Riesgos ecológicos.
- Restricciones legales.

### **ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS:**

- Mano de obra como recurso: Cantidad y nivel profesional para el negocio.
- Conflictividad laboral y marco jurídico.

---

---

## II. EVALUACION DE LOS FACTORES DEL ENTORNO: EL ATRACTIVO

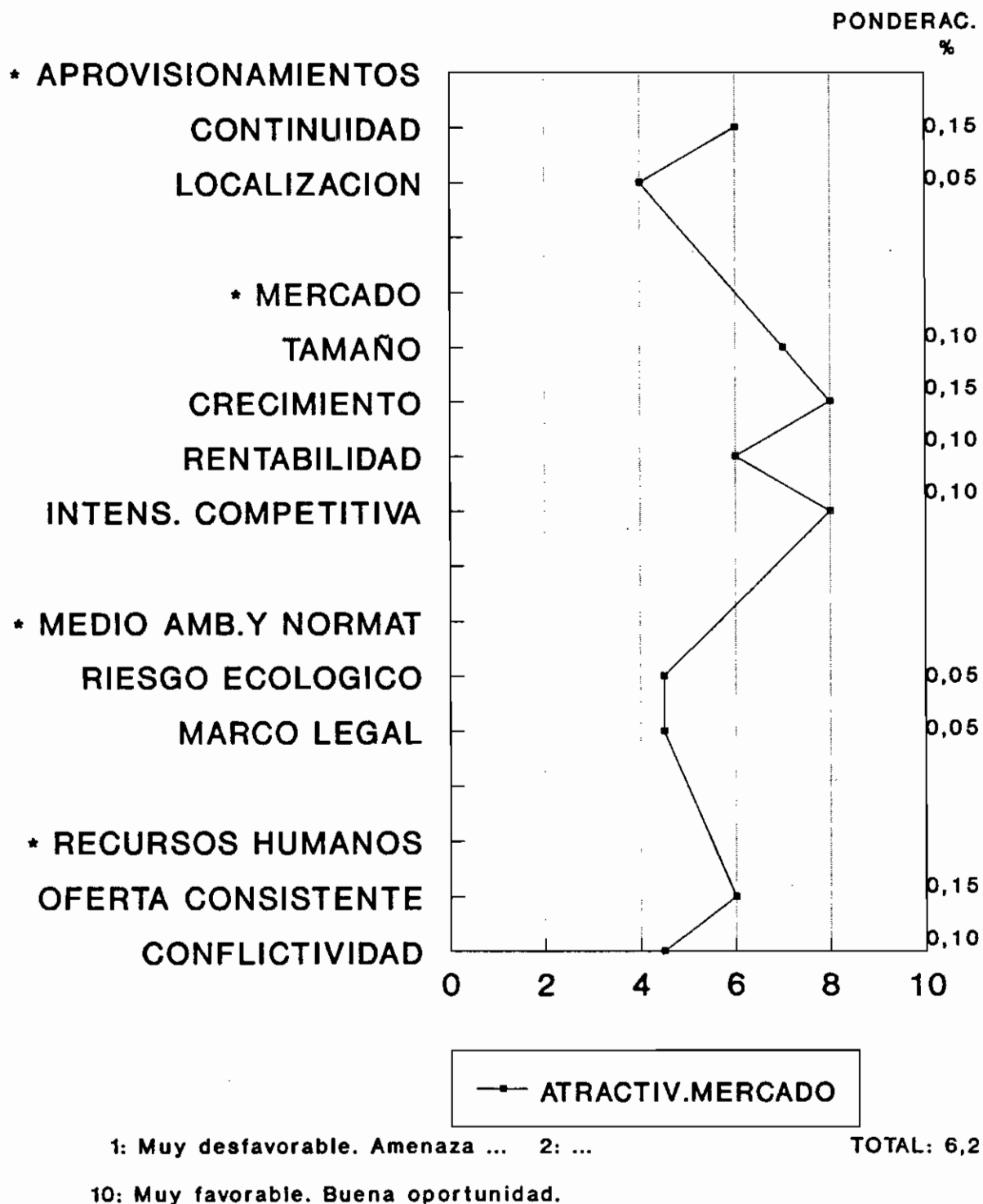
---

---

Nuevamente, la identificación de estos factores críticos no controlables se completa con la valoración de la influencia positiva o negativa que cada uno tendrá sobre la U.E.N.; en resumen, se trata de responder con una evaluación general sobre el ATRACTIVO del mercado en que opera y va a operar la empresa.

Por idéntico procedimiento, llevaremos a cabo esta ponderación a través de los perfiles estratégicos como reflejo de las AMENAZAS Y OPORTUNIDADES que se presentarán a la empresa y, a la vez, como síntesis de una posición global buscada.

## ANALISIS ESTRATEGICO: EVALUACION FACTORES DEL ENTORNO



Alguno de estos factores apoyarán los potenciales competitivos de la U.E.N. o facilitarán ciertas estrategias de acción (oportunidades) por parte de la empresa.

Una actitud estratégica defensiva será en otras ocasiones la respuesta a las amenazas del entorno.

### **Nº 9: TECNICAS DE DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.**

Una vez conocida y tratada intensamente la información estudiada para la empresa, sus U.E.N. y la competencia, y en el marco de la planificación estratégica, al conjunto de metodologías que llegan a determinar lo que PUMPIN señala como "problemas estratégicos", se le conoce como técnicas **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**.

Es aquí donde se yuxtaponen el análisis competitivo y el propio del entorno, buscando enfrentar sus factores y extraer las conclusiones precisas.

Hemos hablado ya de alguna de estas técnicas al mencionar las curvas de experiencia o los perfiles estratégicos, pero sin duda los métodos más conocidos de análisis son las denominadas "matrices de carteras" (matrices de portafolio), de las que se han desarrollado diversos diseños según los factores que se pretenda comparar.

En el capítulo siguiente, veremos el desarrollo de alguno de estos métodos:

- Análisis DAFO (SWOT) que enfrenta los perfiles estratégicos (fortalezas-debilidades, y las oportunidades-amenazas del entorno).
- Proyecto P.I.M.S. Programa para medir el impacto de las estrategias en los resultados empresariales.
- Matriz crecimiento-cuota mercado: Desarrollada por Boston Consulting Group, que enfoca los problemas estratégicos según la posición empresarial y la de la competencia frente al CRECIMIENTO del mercado.
- Matriz posición competitiva-atractivo del mercado. Desarrollada por General Electric y Mc Kinsey. Matriz más "global" que utiliza los "valores competitivos" y el "atractivo del sector" obtenido de los perfiles.
- Matriz ciclo de vida. Desarrollada por Arthur D. Little. Compara el riesgo de la posición competitiva propia con el grado de madurez de la actividad.

Todas estas ayudas (generalmente de carácter gráfico) deben asistir al management en:

- Plantear los problemas estratégicos.
- Desarrollar las posiciones estratégicas y formular las mismas.
- Buscar las Estrategías básicas.

No obstante, este análisis siempre hay que entenderles como una extraordinaria simplificación de la realidad que nunca puede suplir la visión arriesgada y experta de la dirección. En realidad, la elección de estas técnicas lo es en virtud de su capacidad de servir de base para la toma de decisiones, pero no como criterios unívocos de elección

Otra observación que conviene hacer es que las matrices son naturalmente estáticas y, por tanto, es preciso aplicarlas en diferentes momentos de la vida empresarial y de las unidades de negocio así como compararlas con la trayectoria de la competencia.

#### **Nº 10: FORMULACION Y ELECCION DE ESTRATEGIAS.**

Las estrategias se pueden formular a nivel corporativo (como ya vimos) o bien a nivel de cada Unidad Estratégica de Negocio.

En muchas ocasiones, las fases 9 y 10 están íntimamente unidas de tal manera que la formulación de estrategias es una condición inmediata del análisis efectuado. Así, Max y Haxluf en su obra ya citada creen que las estrategias tienen dos componentes primarios:

- Campo basado en los factores de éxito controlables: Mantener posiciones de fortaleza o neutralizar posiciones de debilidad competitiva.



- Campo basado en los factores externos: El objetivo será protegerse ante las diversas condiciones previstas o transformar las oportunidades del entorno en ventajas para el negocio.

Las técnicas de evaluación estratégica parten de una serie de restricciones: escasez de recursos asignables en la empresa, y la búsqueda de la eficiencia para conseguir la máxima flexibilidad en la adaptación a los cambios de cada factor dispositivo-empresarial. Buscan también priorizar las posiciones estratégicas sobre las que descansará todo el eje de la planificación, de tal manera que se facilite su posterior elección en un ambiente de riesgo.

Las técnicas más usuales son:

- Discusiones en grupo: (Brainstorming) con grupos de directivos y colectivos interesados en la planificación de la unidad.
- Encuestas de opinión: (39). Método Delphi, con retroalimentación y respuestas estadísticas.
- Matrices producto-mercado: (40). Como herramienta que ayuda a enfocar las "negociaciones estratégicas".

---

(39) En 1986 A. Andersen publicó en España un estudio sobre "La Banca en Europa", realizado con esta técnica. En 1990 se publica "Las Empresas de Seguros en Europa" (nota tomada de la obra del profesor BUENO CAMPOS, E. Dirección Estratégica de la Empresa, Pirámide, 3ª ed., Madrid, 1991).

(40) PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. Management Estratégico, op. cit., p. 199.

Esta matriz ampara los distintos niveles posibles de innovación producto/mercado en la empresa:

PRODUCT. MER- CADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	PENETRACION DE MERCADOS (1)	DESARROLLO DE PRODUCTOS (3)
NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS (2)	DIVERSIFI- CACION (4)

Deduciendo la posible estrategia de que se trata:

1. Penetración a través de relanzar productos, reducir costes, etc.
2. Ampliar el mercado, exportar, nuevos segmentos y canales.
3. Desarrollo de productos, nuevos productos y servicios.
4. Diversificar (ver "ventaja competitiva").

- "Space Chart": Opciones estratégicas (41). Amplia las dimensiones estratégicas con otras dos:

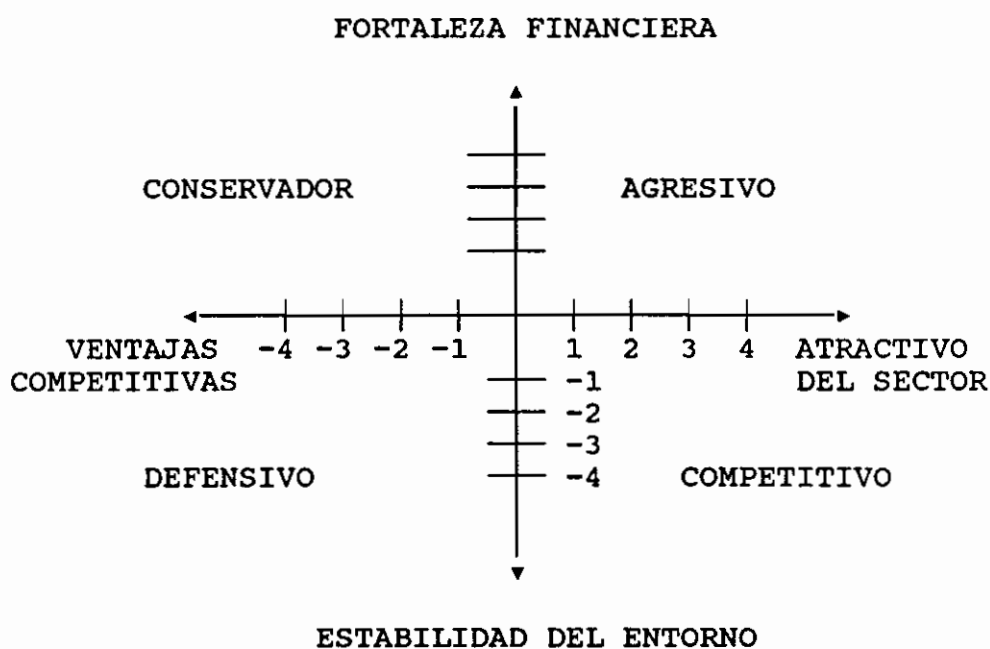
- + La fuerza financiera: motor empresarial de notable importancia.
- + Estabilidad del entorno: mide la "volatilidad" que representará muchas veces el teórico atractivo del mercado.

(41)- THIETART, R.D. La strategie d'enterprise, op. cit.

- ROWE, A.J., MASON, R. y DICKEL, K. Strategic Management, op. cit.

Disponiendo estos vectores en forma de cuadrantes y evaluando las diferentes variables mediante perfiles múltiples, aparecerán unos "valores" en los ejes de coordenadas, que posicionan unas orientaciones con mayor o menor peso en cada cuadrante, significado a su vez que las estrategias pueden tener un carácter:

- Competitivo.
- Agresivo.
- Conservador.
- Defensivo.



- Análisis de costes-beneficios: Otra técnica basada en proyecciones de resultados para cada estrategia, de tal manera que a cada una le corresponderán unos supuestos resultados.

En todas estas técnicas y para facilitar la ELECCION y selección de las Estrategias debe acompañarse una valoración probabilística del riesgo, de tal manera que ello facilite la selección final.

VI. **EVALUACION Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.**

## **TEMA VI**

### **EVALUACION Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.**

1. PROPOSITO.
  
2. ANALISIS SWOT (DAFO).
  
3. PROYECTO PIMS.
  
4. MATRICES DE PORTAFOLIO
  - 4.1. Crecimiento - Cuota mercado.
  - 4.2. Posición competitiva - Atractivo mercado.
  - 4.3. Ciclo de vida del sector.
  - 4.4. Uso de las matrices de diagnóstico: Precauciones.

**ANEXO:Supuesto práctico ALBIDESA**

## 1. PROPOSITO.

Incluimos en este capítulo un conjunto de técnicas de diagnóstico desarrolladas desde la década de los 70 que han servido como instrumentos aclaratorios de la posición estratégica empresarial, y para la implantación de estrategias básicas y funcionales. Esta posición, en general, enfrentará algunos elementos de los análisis interno y externo y, como ya hemos dicho, buscará también ayudar a la consiguiente formulación de las estrategias de la empresa.

El diagnóstico de la potencialidad de la empresa, sus unidades de negocio, amenazas y oportunidades, en general, estará compuesto de DOS GRUPOS de elementos:

- Componentes del análisis estratégico: Capacidades competitivas de la empresa frente a la posición del entorno sectorial (sus oportunidades).
- Factores financieros: Examen de los aspectos económicos y financieros, tanto con carácter previo al análisis (auditoría) como para medir la influencia de los resultados esperados a la implantación de estrategias. Se trata de examinar solvencia, rentabilidad, fondo de maniobra, análisis del punto muerto y otros ratios financieros y económicos (1).

Ambos elementos formarán una plataforma esencial para la planificación empresarial, entendida como cálculo económico "ex-ante" de los procesos empresariales.

A partir de aquí trataremos algunas técnicas como instrumentos de diagnóstico empleados en el proceso planificador.

---

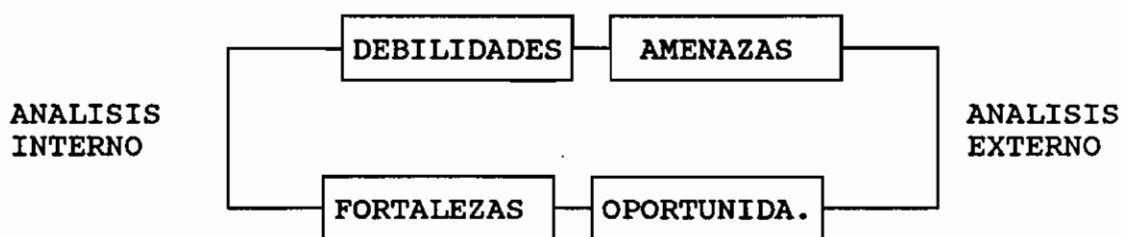
(1) MARTINET, A. Diagnostic Strategique, Vuibert Enterprise, París, 1990

## 2. ANALISIS SWOT (DAFO). (2)

Es una de los métodos usados en el diagnóstico, más simples y difundidos. El sistema trata de ayudar en la identificación y manejo con éxito de las fortalezas y debilidades que caracterizan una determinada organización en unas condiciones dadas del entorno.

Mediante técnicas de discusión en grupo, por los directivos empresariales y consultores que intervienen en el proceso se procede a:

- a) Identificar la **competencia** de cada Unidad Estratégica de Negocio.
- b) Establecer las posiciones competitivas de la empresa frente al entorno: Capacidades estratégicas, así como las posibilidades de mejora de las posiciones de debilidad.
- c) Encontrar oportunidades ("nichos") en el entorno económico y del sector, así como proyectar las amenazas que el mismo presentará para la empresa.
- d) Enfrentar capacidades empresariales y características del entorno para cada Unidad Estratégica de Negocio.



- 
- (2) Strengths, weakness, opportunities y threats. En español y cambiando el orden de las siglas: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Método originariamente experimentado por un equipo de la Shell Oil Company.



En este proceso se estudia cada aspecto funcional y se reconocen los potenciales internos así como se pondera el optimismo/pesimismo de las observaciones de los propios directivos.

El análisis puede plasmarse en consideraciones tal y como estas:

### **FACTORES EXTERNOS:**

#### **OPORTUNIDADES**

¿Competencia no muy agresiva?  
 ¿Fuerte crecimiento del mercado?  
 ¿Entrada nuevos productos?  
 ...

#### **AMENAZAS (RIESGOS)**

¿Próxima entrada competidores multinacionales?  
 ¿Productos sustitutivos?  
 ¿Normativa legal restrictiva?  
 ¿Hábitos de consumo?  
 ...

### **FACTORES INTERNOS:**

#### **FORTALEZAS**

Ventajas competitivas en costes  
 Ventajas competitivas en diferenciación  
 Ventajas competitivas en tecnología  
 Ventajas competitivas en rapidez  
 Dominio mercado proveedores  
 ...

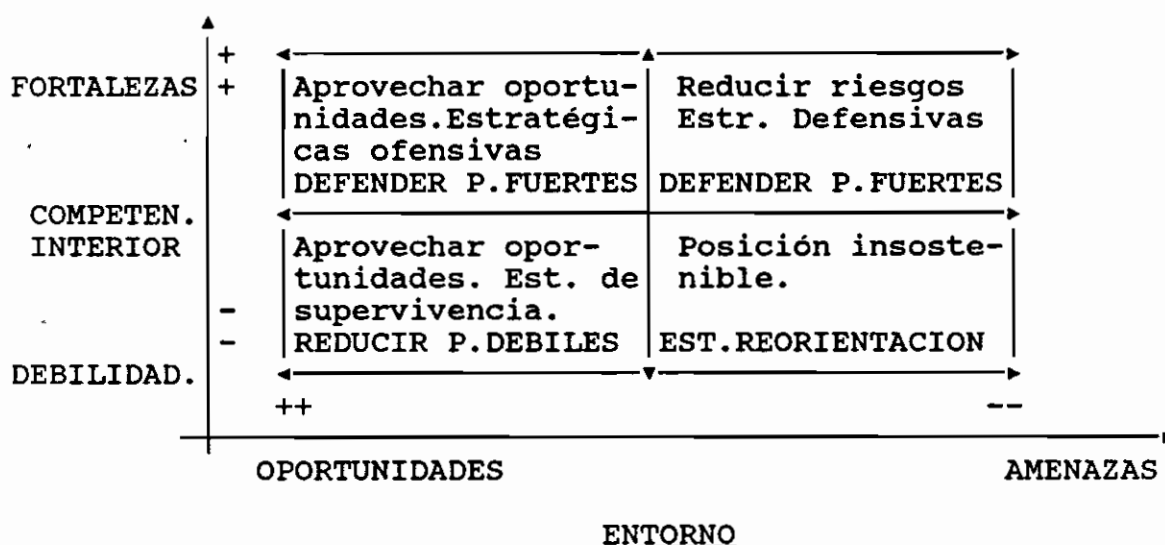
#### **DEBILIDADES**

Tecnología fuera de competitividad  
 ¿I+D?  
 Calidad  
 Falta de directivos  
 ...

De estas consideraciones y discusiones colectivas pueden extraerse interesantes resultados al enfrentar y reordenar estas ideas buscando la propia tipología de las estrategias.

Ordenadas las conclusiones en la forma expresada en el gráfico ("Pantallas Estratégicas DAFO"), cada posición supone diversas estrategias de la planificación según el carácter de sus actuaciones, OFENSIVO-DEFENSIVO.

Un ejemplo de esta pantalla sería el siguiente (3):



para situaciones de fortaleza (++) con entornos altamente atractivos, las estrategias ofensivas aparecen como una consecuencia precisa para el aprovechamiento de estas posiciones; posiciones débiles en entornos igualmente atractivos propician estrategias de supervivencia, etc.

- (3) - HINTERHUBER, H. Strategische Unternehmensführung, 2ª Ed., De Gruyter, Berlín, 1980.
- GARCIA ECHEVARRIA, S. Material Didáctico, Universidad de Alcalá de Henares, 1989.
- BUENO CAMPOS, E. Dirección Estratégica de la Empresa, op. cit.

### 3. PROYECTO PIMS. (4)

Es un plan desarrollado para la ayuda a la toma de decisiones y a la planificación ideado en General Electric y la colaboración de la Harvard Business School (Instituto de Ciencias de Marketing) en 1972:

El modelo tiene su eje en una amplia base de datos, en un principio 600 empresas con unos pocos sectores de actividad y hoy cubre más de 4.000 sectores de actividad económica y trata de identificar:

- Factores que más influyen la rentabilidad de un tipo de actividad.
- Resultados normales (según condiciones de mercado).
- ¿Cómo cambia el ROI (retorno sobre inversión) al cambiar la estrategia en el mercado? ¿Cuáles son las estrategias que mejor consiguen la rentabilidad empresarial para cada actividad?

Los grupos homogéneos de análisis serán líneas de negocio (producto, segmento de clientes, etc) o unidades organizativas específicas.

- 
- (4) P.I.M.S. (Profit impact of marketing strategy), programa cuyo desarrollo puede seguirse en detalle en:
- PUMPIN, C. Gestión estratégica de l'enterprise, op. cit. Véase versión española Dirección estratégica de la empresa, ESIC, 1983, pgnas. 53 a 57.
  - SCHOEFLER, S., BUZZELL, R.D. y HEANY, D.F. "Impact of strategic planning on profit performance". Harvard Business Review, Marzo-Abril, 1974.
  - THIETART, R.A. La strategie d'enterprise, op. cit., 1984.
  - WAKERLY, R.H. PIMS: A tool for developing competitive strategie, Lange Range Planning, vol. 17, nº 3, 1984.

Las empresas que participan en el proyecto rellenan periódicamente cuestionarios acerca de:

- Actividad
- Organización
- Volumen de negocio
- I+D
- Ciclo de vida de los productos
- Competencia
- Cuota propia de mercado (absoluta y relativa)
- Calidad (evolución)
- Cuota de mercado
- Precios

Cada una de estas variables (\*) es recogida en el ordenador y mediante un análisis de regresión se ve la influencia (por sectores) de cada una sobre los criterios de resultados (ROI y Cash-Flow).

Cada empresa recibe estos informes sobre variables que mejoran los resultados por encima de la media del sector, así como análisis de sensibilidad, etc.

En estos programas se observaron, por ejemplo, fuertes correlaciones entre cuota de mercado y rentabilidad (positiva), mercados en crecimiento influyen fuertemente sobre la autofinanciación, influencia de gastos de marketing, etc.

Naturalmente, estos datos no son extrapolables (en un momento determinado) a empresas en singular sino que con algunas restricciones de entorno y condiciones, ayudan a las empresas asociadas en sus esquemas de planificación estratégica.

---

(\*) Las variables poseen diversas categorías estratégicas: Entorno, ventajas competitivas (cuota de mercado, costes, etc), estructura financiera, recursos dedicados a investigación, etc.

#### 4. MATRICES DE ANALISIS.

El uso de las matrices gráficas se generalizó para el análisis estratégico a través de los trabajos desarrollados en la década de los 70, buscando relacionar simultáneamente varios elementos del análisis competitivo y del entorno y buscando una "posición estratégica" de la empresa, así como de cada una de las unidades de negocio, e incluso de la competencia.

Se denominan "**matrices de portafolio**" a semejanza del análisis de carteras y su diseño está constituido, generalmente, por un recuadro de dos dimensiones, escogiendo en una de ellas un valor del entorno, sector o mercado y en la otra algún elemento de la ventaja competitiva (o su representación global).

Las dos dimensiones se gradúan en escalas de menor a mayor importancia (mayor o menor "atractivo del mercado" por una parte, o ventajas interiores de la unidad en relación con la competencia, por otra). La concreta posición en cada uno de los ejes puede obtenerse:

- Por una cuantificación directa (si se trata de una magnitud fácilmente conocida y medible).
- A través de la ponderación (media) y valoración de perfiles como los ya estudiados en el capítulo anterior.

Cruzando ambos valores obtenemos la posición estratégica concreta buscada. En ocasiones (matriz de Mc Kinsey), la "superficie" de cada uno de los círculos representados significa la importancia relativa de "esa" unidad de negocio respecto a las demás; a veces en el interior del círculo se incluyen ángulos que indican la cuota de mercado que ese negocio tiene en el sector.

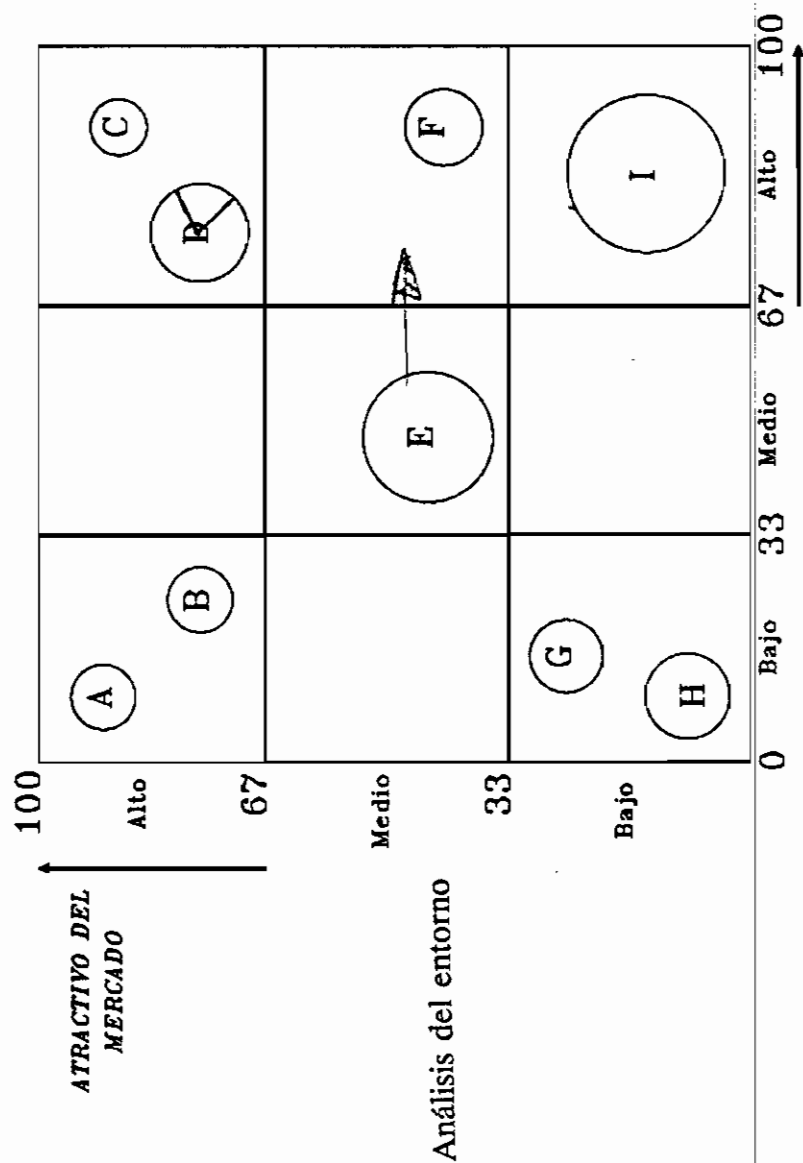
También se diferencia la posición de la propia empresa o de la competencia en los mismos esquemas, con el uso de letras, colores, etc.

El recuadro puede quedar dividido en varias "ventanas", con diversas zonas, donde la posición relativa de cada unidad en un momento dado puede explicar la necesidad de adoptar estrategias concretas o la necesidad de cambio a una nueva posición. A su vez estos cambios se pueden medir en el tiempo con un análisis más dinámico (se representan con vectores orientados hacia la nueva ventana).

Los ejemplos gráficos genéricos serían los siguientes, tomados del material didáctico ya citado en (2) de Santiago García Echevarría.

En primer lugar, una matriz bidimensional (clásica) atractivo/ventaja y, en segundo lugar, un ejemplo de posible representación tridimensional que añade el efecto sinérgico de las diferentes U.E.N. entre sí:

# PORTAFOLIO REAL DE UNA EMPRESA / DIVISION

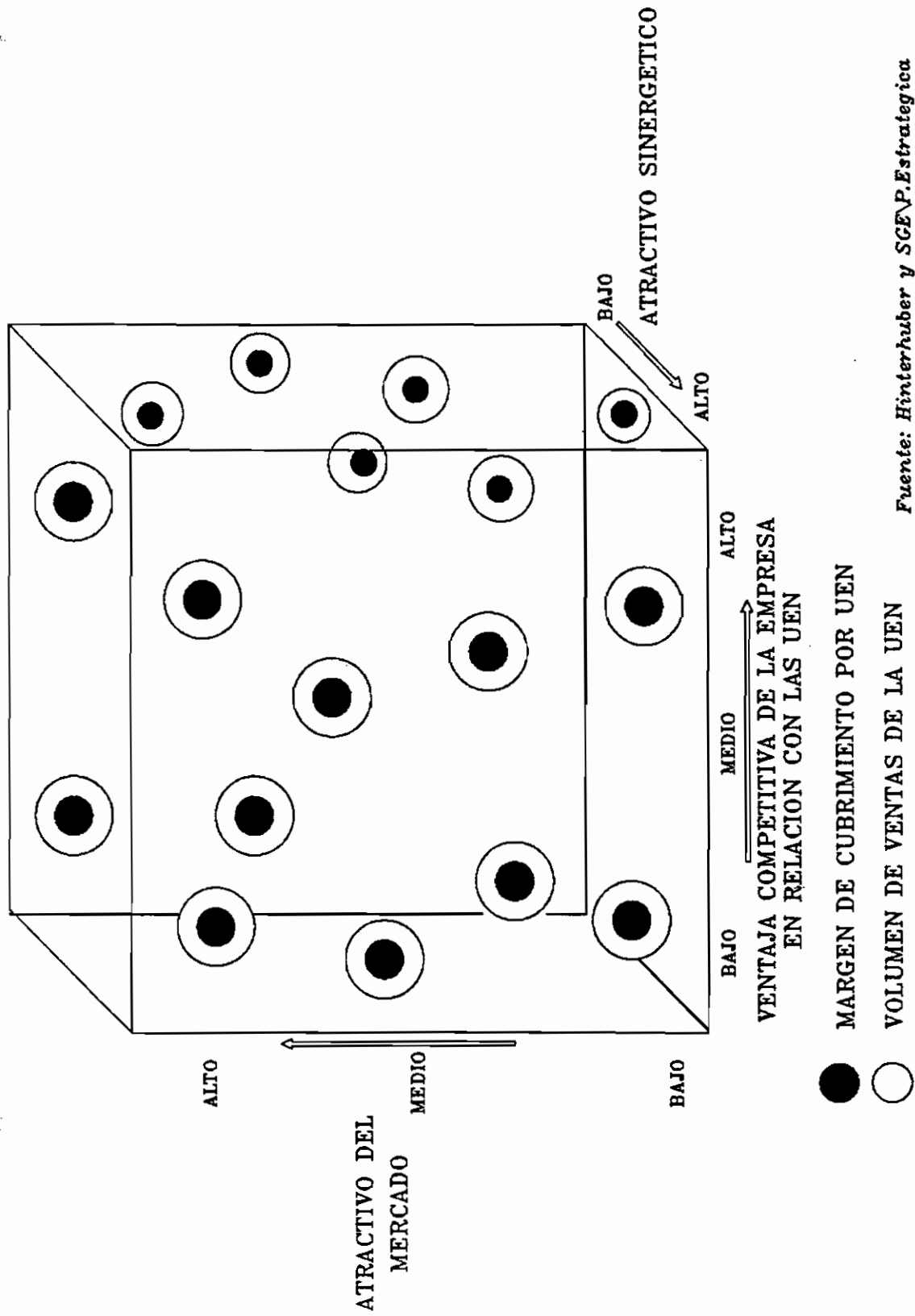


Ventaja competitiva

Análisis competitivo

Fuente: Hinterhuber y SCE\ P. Estrategica

# MATRIZ PORTAFOLIO TRIDIMENSIONAL



Fuente: Hinterhuber y SGEV. Estrategica



En resumen, estos modelos buscan diagnosticar acerca de la combinación de actividades (Unidades Estratégicas de Negocio, Productos, etc.) que equilibren a corto, medio y largo plazo la rentabilidad empresarial (su supervivencia y crecimiento) y, para ello, ponderan la importancia relativa de cada negocio en la empresa respecto a la competencia.

Destacamos aquí la gran importancia que tiene la identificación previa de las U.E.N. como entidades específicas determinadas por un mercado definido y unas características singulares como "negocio".

#### **4.1. MATRIZ DE CRECIMIENTO - CUOTA DE MERCADO.**

Es un modelo desarrollado por el Boston Consulting Group, de sencilla aplicación ya que maneja dos dimensiones bastante conocidas y representativas:

- Crecimiento del mercado en términos de tasa (%): Reflejará el interés del sector y, consecuentemente, la necesidad de nuevas inversiones y fondos para crecer (a).  
Expresa la potencialidad del sector económico.
- Cuota de mercado relativa a la cuota que tiene el competidor más cercano de la actividad, en caso de liderazgo o relacionada con el líder, si no se posee esta posición (b). Expresa la capacidad de generar recursos en el futuro.

En lo que respecta a las escalas de medida, en abscisas y ordenadas se utilizan las siguientes convenciones:

- a) Tasa de crecimiento expresada en escala decimal desde valores negativos (-20%, -10%) hasta valores positivos (30%, 40%), donde:

$$\% \text{ Tasa al año} = \frac{\text{Valor mercado año } n - \text{Valor mercado año } n-1}{\text{Valor mercado año } n-1} \times 100$$

¿Cuál será la frontera (punto muerto) en que se considera que el mercado pasará de un crecimiento "bajo" (-) a un crecimiento "alto" (+)? La mayoría de los autores lo reflejan alrededor de un 10%, pero, naturalmente, ello dependerá del sector y situación que busquemos reflejar en el análisis.

- b) Cuota de mercado relativa: Representación porcentual en valores semilogarítmicos (para una representación congruente). Así, tal y como propone el B.C.G.:

$$\text{Cuota relativa de mercado año } n = \frac{\text{Ventas U.E.N. año } n}{\text{Ventas líder año } n \text{ (o competidor más importante)}}$$

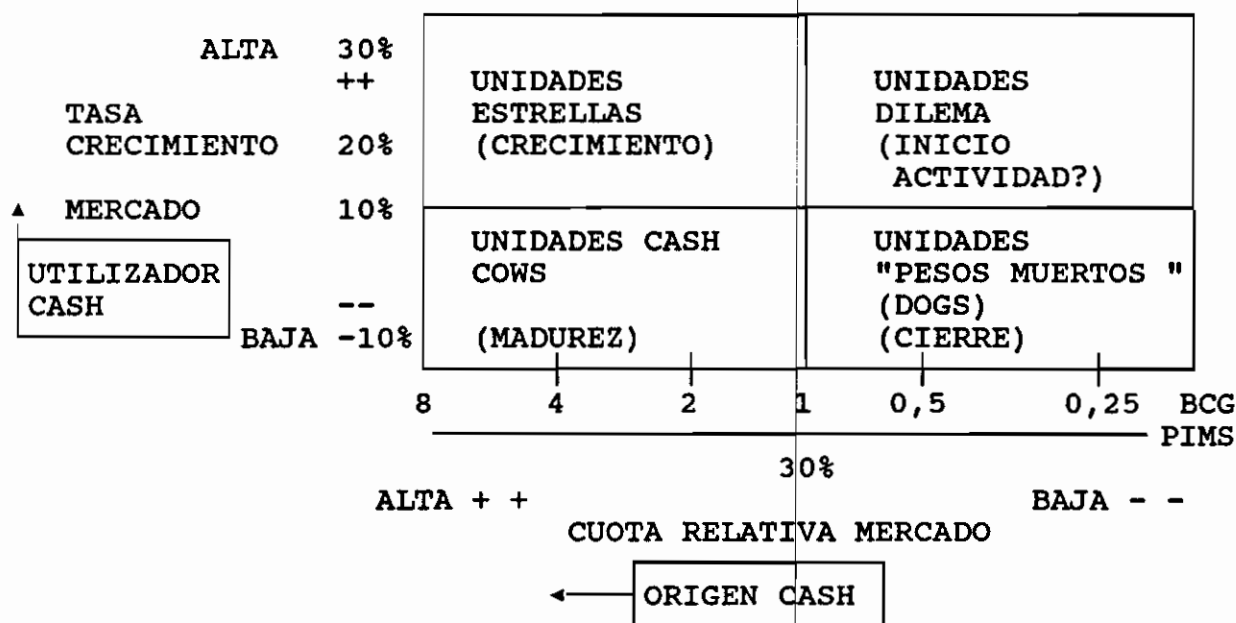
La cuota relativa expresa el número de veces que las propias ventas superan al competidor más importante. Si la propia unidad es el líder, se dividirá por el que esté en segundo lugar.

La frontera entre una "alta" y "baja" ventaja competitiva suele representarse en la unidad, ya que es el valor que separa las posiciones de debilidad (escasa capacidad de crear rendimientos) y las de fortaleza.

Un refinamiento al proceso de cálculo de la "cuota relativa" lo aportó el programa PIMS ya mencionado que demostró la existencia de una mayor correlación entre ventajas competitivas reales y cuota de mercado (dominio) si se usaba como valor de referencia, la suma de cuotas de los tres primeros competidores. Es decir:

$$\text{Cuota relativa de mercado año } n = \frac{\text{Ventas U.E.N. anuales}}{\Sigma \text{ ventas 3 primeros competid.}} \times 100$$

Una vez analizado el problema de las escalas, destacamos que el valor más importante de este instrumento es la capacidad que posee para, a través de la discusión, creada en el análisis, seleccionar situaciones de mayor potencialidad de mercado (utilizadoras de "cash"), y enfrentarlas con el "dominio" del mercado que la Unidad tenga (origen de "cash"). Ello provoca un "portafolio" de cuatro ventanas (cuadrantes) de forma tal que según la posición de cada negocio se puedan derivar posiciones "características" ya consagradas por la denominación que se indica en la matriz, y más abajo se explica (5):



- (5) - ABELL, D.F., HARMMOND, J. Strategic market planning. Problems and analytical approaches, Prentice Hall, 1979.
- BOSTON CONSULTING GROUP. Perspectives in experience, B.C.G., 1970.
- HAX Y MAJLUF, N.S. op. cit.
- HEDLEY, B. Strategy and the business portfolio, Rev. Long Range Planning, Febrero 1977.
- MENGUZZATO, M., RENAU, J.J. Dirección estratégica de la empresa, op. cit.
- ROWE, A. Strategic management, op. cit.

- \* Los "cash cows" son las posiciones óptimas en dominio del mercado en un sector con crecimiento ya débil o en declive.  
Suelen tratarse de los productos que representan el principal origen de fondos: Generan más cash que sus propias necesidades de inversión, las cuales serán únicamente las de mantenimiento de la posición. De ahí su denominación inglesa.
- \* Las estrellas son productos con una excelente posición competitiva en un mercado aún creciente: Generan una buena autofinanciación pero requieren inversiones adecuadas y fuertes para mantener su posición en el mercado aún en crecimiento rápido (su aportación neta será, por tanto, modesta).
- \* El dilema se refiere a aquellas oportunidades de mercado aún no aprovechadas suficientemente con una significativa presencia de la empresa. Las alternativas serían invertir fuertes recursos en adquirir una mejor posición de mercado (en un mercado creciente) para trasladarnos a la posición "estrella" o bien desinvertir ya que esa estrategia no es la adecuada en la empresa.

Esta es una situación a la que puede llegarse en retroceso de una mejor posición o debido a una estrategia anterior del inicio de actividades en ese área; ambos casos suponen diversos planteamientos planificadores (defensivos u ofensivos).

- \* **Pesos muertos (dogs)**. Son los negocios en un sector de crecimiento débil, estancado o negativo, y en donde la presencia de la empresa es también baja. Situaciones consumidoras de recursos sin que puedan generarse fondos para cubrirlo: Normalmente la estrategia más coherente es "desinvertir".

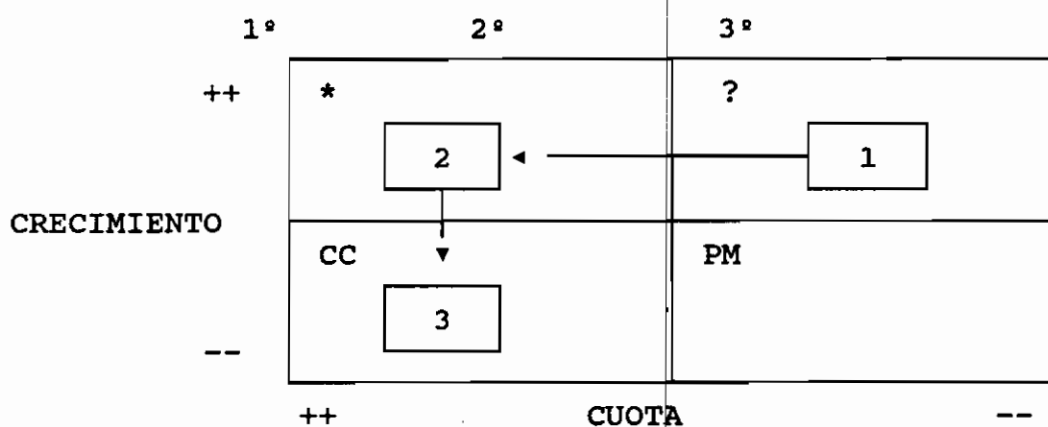
Por lo dicho anteriormente puede adivinarse la importancia de otras variantes del análisis dinámico:

a) En el tiempo.

Lewis (6) en su obra pone el acento en la evolución estratégica:

- + **DINAMICA DEL EXITO**: Cuando la unidad de negocios ha seguido una ruta:

Dilema -----> Estrella -----> Cash cow

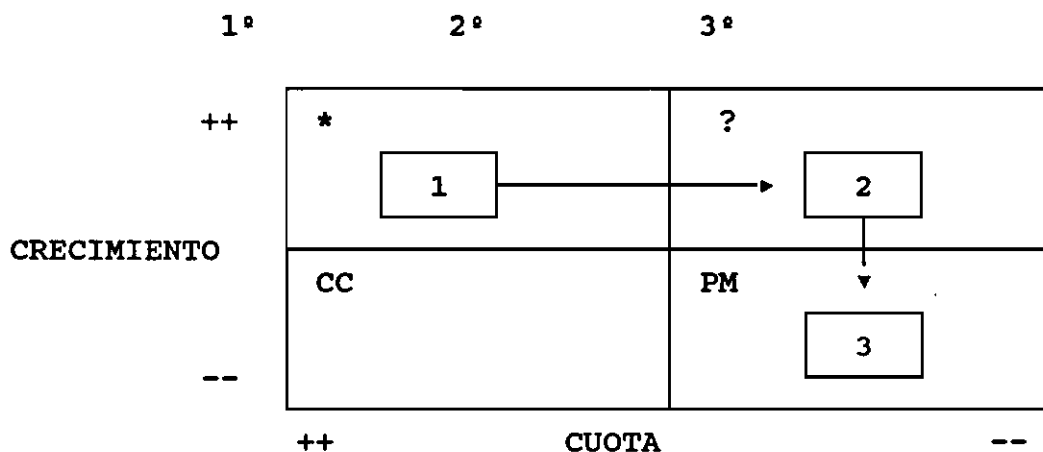


Ya que se recupera mediante los cash flow generados, la inversión inicial y de mantenimiento en un mercado creciente.

(6) LEWIS, W.W. Planning by exception, Strategic Planning Associates, Washington, 1977.

- + **DINAMICA DEL FRACASO:** Cuando la unidad de negocios ha seguido una ruta tal y como:

Estrella -----> Dilema -----> Peso muerto



Ya que no se cubrirán nunca los recursos invertidos en el negocio.

- b) EN EL MIX DE UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO (U.E.N.).

La empresa precisará una adecuada rotación de sus productos y U.E.N. para cubrir a lo largo de los años el declive de cada una, el paso de las posiciones anteriores, de tal manera que mientras unas de ellas generan los recursos, otras son las que invierten. Es importante mantener este desequilibrio para la correcta asignación de recursos y el objetivo de crecimiento empresarial a largo plazo.

c) EN LA COMPARACION DE NEGOCIOS PROPIOS (y su posición estratégica) CON LA COMPETENCIA.

El modelo estudiado pierde validez en el momento en el que se observa una falta de correlación entre "ATRACTIVO" y "CRECIMIENTO" o se cuestiona una adecuada optimización de recursos a través del dominio de una elevada cuota de mercado. Por otra parte, en sectores muy pequeños, el cálculo preciso de la cuota de mercado es sumamente difícil o imposible.

Por estas razones, el Boston Consulting Group desarrolló en 1981 un nuevo modelo en donde se podían identificar cuatro sectores (ventanas) según las dos dimensiones siguientes:

- El número de ventajas posible (numerosas o limitadas).
- La intensidad de la ventaja (fuerte o debil).

NUMEROSAS	<u>SECTOR FRAGMENTADO</u> Difícil adquirir posiciones significativas (empresas pequeñas)	<u>SECT. ESPECIALIZADO</u> Diferenciación: Nichos
<u>NUMERO DE VENTAJAS</u>	<u>PUNTO MUERTO</u> Pocas oportunidades Diferenciar: Commodity	<u>SECTOR VOLUMEN</u> Costes: Tamaño empresas clave
POCAS	DEBIL	FUERTE
	<u>INTENSIDAD V. COMPETITIVA</u>	

Este análisis ayuda a distinguir entre sectores de muy diversas características. También se ha empleado en los casos de reorganización y reestructuración. La rentabilidad de los negocios no siempre estará correlacionada con la cuota de mercado (una de las objeciones mencionadas), sino que dependerá de la estructura del sector económico:

- \* Sector fragmentado: Habrá negocios con buena o mala rentabilidad dependiendo de sus ventajas relativas.
- \* Sector especializado: La rentabilidad suele estar unida a pequeñas unidades que se distinguen de sus competidores a través de una clara diferenciación en su nicho del mercado.
- \* Punto muerto: Diferencias muy pequeñas entre industrias y sectores a causa de unas escasas ventajas entre ellos.
- \* Sectores de volumen: En estos sectores, la matriz y reglas precedentes acerca del liderazgo unido a las ventajas de costo continúan siendo consistentes.

En resumen (7), la **matriz de crecimiento** antes estudiada, a pesar de sus limitaciones, continúa siendo un buen instrumento directivo para la toma de decisiones en un entorno de dirección estratégica, siempre que se considere el ámbito territorial y sectorial de cada negocio así como su estructura peculiar.

En el apartado "4.2", abriremos el campo de la consideración de "dominio o fortaleza" empresarial y del "atractivo del entorno".

---

(7) HAX, A. y MAJLUF, N.S. "The use of the growth share matrix in Strategic planning, Interfaces, vol. 13, nº 1, Febrero 1983.



#### 4.2. MATRIZ DE POSICION COMPETITIVA - ATRACTIVO DEL MERCADO (8).

El uso de matrices como la estudiada en el apartado 4.1. y sus propias limitaciones llevó a General Electric, con la ayuda de otra empresa de consultoría, Mc Kinsey, a diseñar una nueva matriz que tratara de responder al análisis interno-externo, (en el papel de dos dimensiones), con los factores más representativos del entorno y de la ventaja competitiva que no fueran únicamente el crecimiento y la cuota de mercado.

Ellos buscaron un conjunto de valores que identificaran mejor el "atractivo" que el sector (mercado) podría tener para el negocio en cuestión, así como otro valor más representativo de la posición estratégica "de ventaja competitiva".

De esta manera, llegaríamos a posiciones multivariantes más representativas de la realidad global del mercado y la empresa.

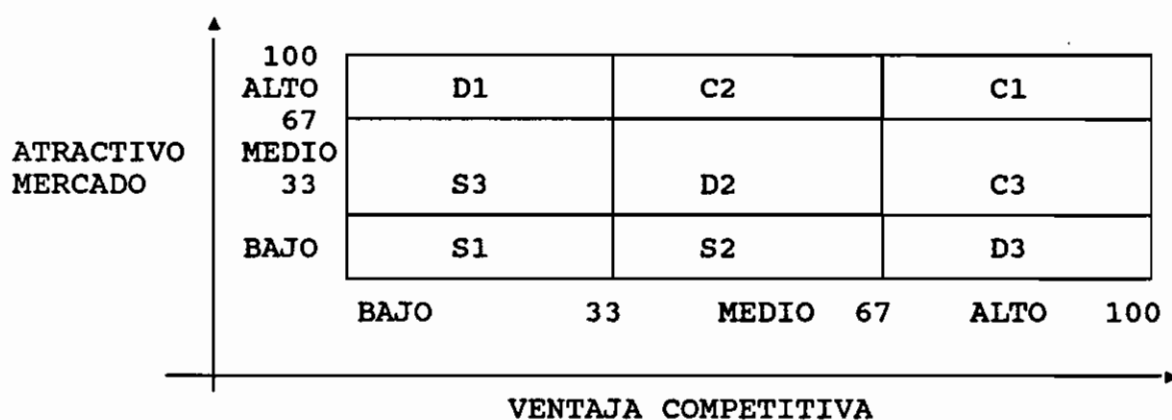
¿Cómo conseguir una cifra representativa de los valores y dimensiones anteriores? ¿Cómo medir el atractivo del mercado la ventaja competitiva? La respuesta de este análisis puede encontrarla el lector en el capítulo anterior (punto 3.3., etapas 6,7 y 8) a través de la identificación de los factores críticos (\*) de cada dimensión (las variables que "determinan" el éxito empresarial), e incluso la obtención de un valor de síntesis que evalúe su posición relativa.

---

(8) HAX, A. y MAJLUF, N.S. The use of the industry attractiveness. Business Strength. Matrix in strategic planning, Interfaces, vol. 13, nº 2, Abril, 1983.

(\*) Se trata de una selección de los más usuales.

Identificados, pues, los valores, se sitúan estos en la matriz. El gráfico ahora adquiere forma de parrilla con nueve celdas, al utilizar más segmentos de clasificación (alto, medio y bajo/atractivo o ventaja). Estas ventanas representan otras tantas posiciones que, nuevamente, sugieren actuaciones estratégicas en virtud de la posición actual o de la evolución seguida en la misma, para cada Unidad de Negocio y la competencia. Un ejemplo de matriz atractivo-ventaja sería el representado en la figura siguiente:



El área marcada con las letras "C" es representativo de un fuerte desarrollo, crecimiento y necesidades de inversión para mantener la posición (vinculación de recursos).

En las posiciones representadas por las casillas marcadas con la letra "S" es necesario minimizar la inversión o bien desinvertir y retirarse de los negocios (generará recursos).

Las áreas situadas en la diagonal representan actividades que implican otras consideraciones, estudios o búsquedas.

A continuación resumimos algunas implicaciones que representa cada posición reflejada:

- C1:** Representa la necesidad de invertir para continuar el dominio del mercado (prioritarias actividades en la asignación de recursos).
- C2:** Han de identificarse los potenciales empresariales que procurarán el liderazgo evitando la marginalidad. Analizar las debilidades para reducirlas.
- C3:** Alta posición competitiva; pero hemos de invertir en la inclusión de segmentos de mercado con mayores niveles de crecimiento y especialidad.
- S1:** Actividades con negativa o baja rentabilidad. Suelen ocupar recursos invertidos (aunque sólo se "mantengan" sin innovar) que pueden ser útiles en otras unidades: Desinvertir.
- S2:** La actividad no tiene interés futuro para la empresa: No distraer recursos a largo plazo, habrá que desinvertir (o al menos en los segmentos con más falta de rentabilidad) y conseguir la mayor rentabilidad posible en el tiempo que la actividad dure.
- S3:** ¿Existe la posibilidad de mejorar las ventajas competitivas a través de la búsqueda de "nichos especializados"? ¿O conviene desinvertir lentamente?
- D1:** Mercado muy interesante donde si nuestra posición competitiva no mejora especializando se ha de considerar el adquirir otras empresas, marcas o tecnologías, o abandonar el mercado.

**D2:** Situaciones de inversión selectiva y espera. ¿Mejorar la competitividad? Busca segmentos más favorables para la especialización?

**D3:** Es la conocida posición de "cash cow" (RCG). Posiciones origen de los cash flow donde en mercados ya con bajo atractivo, trataremos de obtener rendimientos netos importantes solo invirtiendo en el mantenimiento "simple" del nivel.

El análisis mencionado se completa (gráficamente) con los círculos ya explicados en los párrafos preliminares de este apartado "4". Asimismo, caben las consideraciones ya mencionadas antes respecto al análisis dinámico de mix de negocios y representación propia/competencia.

En ocasiones, y mediante la técnica de matrices matemáticas se expresan en las "ventanas" las contribuciones de las diferentes unidades al conjunto empresarial (ventas, beneficios, etc) para buscar la cuantificación que elimine la cierta subjetividad del proceso. Esta es la principal limitación de la matriz, de tal forma que en la práctica, el uso de la misma es más una herramienta de discusión colectiva que un elemento de cálculo económico dentro de la planificación (9).

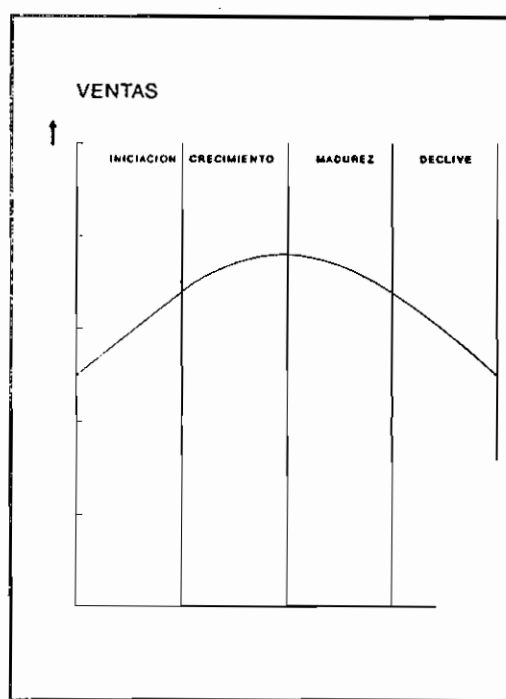
---

(9) ROTHSCHILD, W.E. "How to ensure the continued growth of strategic planning". The journal of business strategy, vol. 1, nº 1, Summer 1980.

#### 4.3. MATRIZ DEL CICLO DE VIDA (MADUREZ - POSICION COMPETITIVA).

Pantalla que trata de comparar la madurez del sector (su propio ciclo de vida) con la posición competitiva multivariable (como en la anterior matriz).

La conocida curva del ciclo de vida es un buen instrumento para entender los elementos esenciales del márketing de producto (10). ¿Cuál es su ciclo de vida y cuál su relación e impacto en las magnitudes económicas esenciales de las empresas (ventas, cash flows, beneficios, etc)? La curva distingue cuatro etapas básicas: Introducción, crecimiento, madurez y declive (muerte); en el dibujo representamos la evolución de las ventas en relación al tiempo, para un producto determinado.



(10) KOTLER, P. Marketing management. Analysis, planning and control, Prentice Hall, 1972.

PORTER, M.E. Estrategia competitiva, op. cit., pagna. 174

- La etapa de "iniciación" conlleva "aportación de recursos" para superar las deseconomías de las fases de aprendizaje en los productos.
- El "crecimiento" y la "madurez" suponen menores inversiones en los productos y un "retorno de recursos" vía las mayores ventas y los menores costos unitarios.
- El "declive" representa, nuevamente, la deseconomía de una menor venta y un producto, quizá, anticuado.

El "timing" dependerá de cada sector en particular, pero tendrá una influencia decisiva en la rentabilidad de cada línea de negocio.

Por analogía a esta conocida curva, el CICLO DE VIDA de un SECTOR busca la delimitación de sus características diferenciales hasta llegar a la madurez del mismo (al inicio del ciclo los oferentes invertirán en el crecimiento ante el riesgo de ser superados por otros competidores). En la fase de madurez, las posiciones de mercado están ya más consolidadas y son más difíciles los cambios.

Arthur D. Little (11) propone una nueva matriz donde las etapas del ciclo de vida constituyen una dimensión de la matriz (las fuerzas externas "no controlables"); la otra dimensión lo constituye la posición competitiva dividida en seis segmentos: "dominante" (control de una parte sustancial del mercado con posiciones relevantes), "fuerte", "favorable", "débil", "equilibrado" y finalmente "marginal" (representando los resultados diferenciales muy poco satisfactorios en relación a la competencia).

---

(11)- A. D. LITTLE Inc. A system for managing diversity, Cambridge, 1972.

A management system for the 1980's, San Francisco, 1980.

- HAYES, R.H. y WHEELWRIGHT, S.C. "Third manufacturing process and product life cycles" en Harvard Business Review, En-Febr, 1979.

La parrilla final obtenida (4 x 6), aunque representa un grupo de celdas (posiciones estratégicas posibles) en realidad, frecuentemente, se subdivide en áreas con parecida orientación estratégica, enfoques debidos a que existe una fuerte correlación entre la posición competitiva y la capacidad de obtener cash flows así como el "riesgo empresarial" que depende también de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el sector.

DOMINANTE	A				P O S I C I O N  C O M P E T I T I V A  R I E S G O  -  +
FUERTE					
FAVORABLE					
EQUILIBRADO		B			
DEBIL					
MARGINAL			C		
	INICIAL	CRECIM.	MADUREZ	DECLIVE	
	<u>CICLO DE VIDA</u>				

En síntesis, estas AREAS serán:

- (A) Diversas opciones estratégicas de desarrollo posible: Dominio, inversión para sostener la posición.
- (B) Selección de adecuadas estrategias. Precaución, ya que las ventajas propias son mediocres y la decisión dependerá de los potenciales de desarrollo del mercado.
- (C) Cambio brusco del mercado. El consejo es desinvertir: Mínimas inversiones o "inversión en el cambio", abandonar.

Por otra parte, las fases iniciales y de crecimiento en la zona "A" serán "aplicadoras" de fondos (especialmente con fuertes ventajas competitivas), mientras que las posiciones de fuerza en "A" y "B" en la fase de madurez serán "proveedoras" de fondos.

Arthur D. Little utiliza también la matriz para llevar a cabo un análisis de sensibilidad riesgo de las propias decisiones de riesgo, ya que una mayor posición competitiva significa menor riesgo competitivo y, a su vez, las fases iniciales del ciclo de vida suponen también un mayor "riesgo" del sector. (Con estos conceptos elabora una nueva matriz de los riesgos).

En cuanto a las limitaciones del modelo, indicaremos que estas matrices tienen también la limitación de la subjetividad en la concreción de la posición competitiva y el propio ciclo de vida. En la práctica ha de construirse un modelo concreto de características para cada fase del ciclo de vida, de tal forma que la posición del sector pueda fijarse con análogos criterios para todas las Unidades Estratégicas de Negocio.

Otra limitación es que el ciclo de vida varía con cada sector económico y es difícil establecer las características que en cada caso hacen variar este ciclo de vida. Las propias empresas pueden hacer variar el "timing" de la curva a través de la innovación y la renovación de productos (solapando así nuevas curvas de ciclo de vida).



#### 4.4. USO DE LAS MATRICES DE DIAGNOSTICO (12): PRECAUCIONES.

El análisis estratégico no consiste únicamente en el planteamiento de matrices de portafolio; las discusiones en grupo, el cálculo económico, etc, constituyen el cuerpo esencial de la planificación. Las matrices estudiadas son forzosamente limitadas a dos o más dimensiones: En teoría, todas ellas con la misma importancia y ello es una restricción.

A veces se utiliza el modelo para analizar la influencia de otros recursos humanos, financieros y organizativos (13) tienen sobre las "posiciones estratégicas" junto a los factores ya estudiados.

La falta de un soporte analítico en el empleo de las matrices se suaviza a través de una dinamización de la técnica: usar una tipología mayor y en diferentes momentos del tiempo aportará datos empíricos causa-efecto.

Un riesgo del análisis gráfico/estratégico es la tendencia a eliminar las actividades marginales y no siempre éstas son unidades de negocio a desestimar.

Estas y otras razones apoyan a un uso no discriminado, de estas herramientas de la planificación que, sin embargo, son enormemente útiles como orientadoras en la reflexión estratégica de los sistemas de dirección.

---

(12) MENGUZZATO, M., RENAU, J.J. Dirección estratégica de la empresa, op. cit.

(13) Menguzzato cita en la obra mencionada en (11) a BLONCHE (1984): "Hacia un método a la francesa de diagnóstico y planificación estratégica", Revue Française de Marketing, nº 4., y a MARTINET, A. C. Diagnostic stratégique, París.

**ANEXO:****SUPUESTO PRACTICO: DIAGNOSIS ESTRATEGICA****ALBIDESA:**

- 1) Empresa del sector electrónico con sede en Madrid y que fabrica y comercializa desde esta ciudad todos sus productos en diversos mercados (por simplicidad, hablaremos sólo del mercado español).
- 2) Su Presidente, Sr. Vázquez, examina los estados financieros y todos y cada uno de los elementos que han determinado el éxito empresarial pasado. (Ver anexos).

Naturalmente, algunas líneas de producto evolucionan mejor que otros, ambas en términos de crecimiento de ventas y rentabilidad.

En los últimos años las ventas han sufrido un cierto estancamiento y la pregunta que se plantea es; ¿Qué estrategias deberían abordarse para evitar el estancamiento?

- 3) Para contestar esta pregunta, prepara una reunión donde llevará los datos históricos de ventas y gastos de la empresa, así como un análisis de la competencia.

El objetivo de la reunión es enfrentar los datos de cada mercado y producto (propio o de la competencia), las estrategias de producto y mercado empleadas y generar una discusión estratégica con sus ejecutivos.

¿Qué estrategias básicas deberían constituir los ejes del cambio empresarial?

### **TRABAJO DE LOS GRUPOS:**

Supóngase que Uds. participan en la reunión y han de elaborar las propuestas:

- 1) Clasificar las líneas de negocio a través de la siguiente matriz producto-mercado:

		P R O D U C T O S		
		ACTUALES	MEJORADOS	NUEVOS
MERCADO	EXISTENTE	Penetración	Variantes	Dimensión horizontal
	EN EXPANSION	Promoción agresiva	Segmentación mercados. Diferenciar productos	Diversificación vertical
	NUEVO	Desarrollo mercados	Extensión del mercado	Diversificación

- 2) Mediante técnicas de diagnosis, discutir la posición estratégica de cada línea de producto (supóngase que se ha elegido cada línea de producto como unidades estratégicas de negocio) y las posibles estrategias que se derivan de la matriz de portafolio.

### **ANEXOS:**

- A) Ventas (por años y líneas de producto) de ALBIDESA en los últimos diez años. Datos de referencia tomados en los años 79, 82, 84, 86 y 88-

## VENTAS(Mill. pts (000))

	<u>1979</u>	<u>1982</u>	<u>1984</u>	<u>1986</u>	<u>1988</u>
<u>DOMESTICOS Y</u>					
<u>PROFESIONALES</u>					
- Sintonizadores	1.500	2.600	2.850	3.000	3.300
- Amplificadores	3.000	4.300	4.700	4.800	5.000
- Altavoces	650	800	875	890	900
	-----	-----	-----	-----	-----
SUBTOTAL	5.150	7.700	8.425	8.700	9.200
<u>AUTOS</u>					
- Altavoces	--	800	1.000	1.320	1.400
- Equipos	--	250	600	830	1.200
- Radio Cassettes (no digital)	--	900	1.000	1.300	1.400
- Radio Cassettes (com. digital)	--	--	--	--	300
	-----	-----	-----	-----	-----
SUBTOTAL	----	1.750	2.700	3.450	4.300

B) Detalle de las ventas, resultado sobre ventas y crecimiento Albidesa y mercado en 1988.

	VENTAS	RSV (1)	CRECIMIENTO ACTUAL VENTAS EMPRESA (2)	CRECIMIENTO ESPERADO VENTAS MERCADO (2)
<u>MERCADOS</u>				
<u>DOMESTICOS Y</u>				
<u>PROFESIONALES</u>				
<u>Líneas de negocio</u>				
Sintonizad.	3.300	6	5	5
Amplificad.	5.000	9	2	10
Altavoces	900	5	0,5	8
	-----			
SUBTOTAL	9.200			
<u>MERCADO AUTOS</u>				
<u>Líneas de negocio</u>				
Altavoces	1.400	4	3	4
Equipos A-S	1.200	15	22	25
R. Casette (no digital)	1.400	3	4	3
Radio Cassettes (c. digital)	300	5	(3)	25
	-----			
SUBTOTAL	4.300			

(1) Resultado sobre ventas.

(2) Crecimiento anual medio en dos años: "Actual" (dos últimos años) y "esperado" (dos próximos años).

(3) Sin datos relevantes ya que se comenzó a vender en 1987.

C) Comparación con la competencia: Se indican las cuotas de mercado absolutas de cada línea para la empresa (ALBIDESA) y cada uno de los tres primeros competidores:

MERCADOS  
DOMESTICOS Y  
PROFESIONALES

<u>Línea de negocio</u>	<u>ALBIDESA</u>	<u>1º COMPET.</u>	<u>2º COMPET.</u>	<u>3º COMPET.</u>
Sintonizad.	25	38	ALBI	13
Amplificad.	15	21	ALBI	10
Altavoces	3	18	ALBI	15

MERCADO AUTOS

Línea de negocio

Altavoces	12	18	15	13
Equipos A-S	51	ALBI	24	10
R. Cassettes (no digital)	25	32	ALBI	17
R. Cassettes (digital)	3	15	12	10

D) Comentarios a los resultados y posición competitiva.

- + Las ventas de aparatos domésticos y profesionales crecieron rápidamente entre 1979 y 1982 (con significativas inversiones en el período) después, crecieron más débilmente en amplificadores y sintonizadores, con mercados ya más saturados. Los "altavoces" se han estancado, incluso perdido ventas, ya que al trabajar con tecnología ajena, la competencia tuvo claras ventajas competitivas de costes.

Los resultados presentados significan una fuerte posición en el mercado profesional (amplificadores y sintonizadores). Muy débil en altavoces por las razones aludidas.

- + ALBIDESA entró en el mercado de la electrónica del automóvil en el año 1982 y hoy es el líder en amplificadores y sintonizadores (equipos A-S) con un 51% de cuota de mercado.

Mercado interesante donde la demanda crece cada vez más hacia la HI-FI en los equipos de automóviles.

Sin embargo, ALBIDESA posee una línea tradicional de "radio-cassettes no digital" que ya ha sido desplazada por la "línea compacta digital" que ofrecen otros competidores. Se ha evolucionado con retraso en la nueva tecnología que, no obstante, se espera incorporar en un año. Una pequeña parte de ventas en estos equipos se ha comenzado en 1988 a comercializar procedente de fabricaciones de terceros con la marca ALBI.

Mercado saturado en altavoces HI-FI de automóviles. El fuerte crecimiento de toda la línea de equipos de sonido de automóvil en los últimos seis años se ha conseguido a través de una política comercial agresiva en los diferentes canales del mercado. Además de la venta a través de los distribuidores propios, ALBIDESA HI-FI ha realizado importantes promociones comerciales en los concesionarios de automóviles y establecimientos especializados en repuestos, gasolineras, autopistas y grandes centros comerciales.

VII.

**INTEGRACION DE LAS ESTRATEGIAS EN LOS FACTORES  
DISPOSITIVOS EMPRESARIALES.**



## **TEMA VII**

### **INTEGRACION DE LAS ESTRATEGIAS** **EN LOS FACTORES DISPOSITIVOS EMPRESARIALES.**

1. INFORMACION EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA.
2. ORGANIZACION Y DIRECCION ESTRATEGICA.
3. MANAGEMENT Y CULTURA CORPORATIVA.
4. MOTIVACIONES E INCENTIVOS EN LA DIRECCION ESTRATEGICA.

## 1. INFORMACION EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA.

La empresa consume y emite continuamente grandes cantidades de datos; algunos de ellos sirven para provocar efectos sobre el comportamiento directivo o sobre sus decisiones: Estamos en presencia de la información.

Así pues, la "utilidad" confiere a las unidades elementales transmitidas (datos) su condición de información en el sentido del management, de tal manera que puede:

- a) Influenciar en un cierto sentido la toma de decisiones.
- b) Reducir el riesgo derivado de la incertidumbre.

La información en la empresa ha de **transformarse** a través de procesos que la sintetizan, la analizan y la preparan para aumentar su utilidad, trasladándola a los diferentes niveles de decisión y en los momentos oportunos (MIS - Sistema de información). Generalmente, los MIS son un instrumento que ha de tener la adecuada coherencia al modelo organizativo empresarial (1) y que hoy día se apoyan en adecuados soportes informáticos.

---

(1) KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. Administración en las organizaciones, Mc Graw Hill, 1987.

CASH, J.I. y KONSZYNSKI, B.R. "Los sistemas de información establecen nuevas fronteras competitivas" en Harvard Deusto Business Review, 2º Trimestre, 1986.

Parece oportuno destacar aquí la enorme importancia de los equipos humanos y técnicos en los departamentos de "Proceso de Datos" en las empresas; de su eficacia y eficiencia dependerá que la empresa obtenga sólidas ventajas en costos y rapidez en el tratamiento de la información. También de sus habilidades en sensibilizar a la dirección acerca de las capacidades del sistema, dependerá un correcto enfoque de recursos y prioridades en los MIS.

Los Sistemas de Información (2) han evolucionado desde una perspectiva funcionalista, partiendo de simples procesadores de datos (contabilidad, facturación, estadísticas e informes operativos), pasando por los sistemas integrados de Bases de Datos (redes remotas conectadas a grandes ordenadores), como apoyo en la toma de decisiones mediante sistemas de ayuda interactivos-personales, o bien los sistemas informáticos que gobiernan maquinaria y tecnología de procesos físicos y químicos, hasta llegar a los sistemas expertos (3) que emulan el razonamiento del ser humano en un determinado caso concreto.

---

(2) MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. Dirección estratégica de la empresa, pna. 405.

WARD, J.M. "Integrating Information Systems into Business Strategy" en Long Range Planning, 1986, vol. 20, nº 3.

(3) MEYER, M.H. y CARLEY, K.F. "Putting Expert Systems Technology to Work", en Sloan Management Review, Winter 1990, pna.21.

Si consideramos (como aquí nos interesa) la información desde una perspectiva estratégica (4), el uso de sistemas integrados en la década de los sesenta y setenta, esencialmente estuvo dirigido a mejorar la productividad del "manejo" de la información (costo) y a mejorar (optimizar) los procesos de toma de decisiones.

El uso de la información como arma estratégica apareció más tarde (5) buscando su instrumentación como ventaja competitiva ya que:

- Puede alterar las reglas del juego del mercado.
- Supone nuevos medios para que las compañías superen a los competidores.
- Estimula la aparición de negocios y sectores económicos completamente nuevos.

Según Porter (6), la tecnología de la información influye tanto en las propias actividades de su cadena de valor (producción, comercialización, etc.) como en los enlaces entre ellos; toda actividad de producción de valor posee un aspecto físico y otro aspecto informativo (recogida y transformación). Existen negocios donde el primero tiene una mayor importancia (p.e. industria metalúrgica) y otros donde el tratamiento de la información constituye su esencia tecnológica (p.e. sector asegurador), no sólo por cada entidad, sino en procesos interempresariales (siguiendo con el ejemplo, acuerdos de coaseguro con otras entidades de seguros, tramitados por un vehículo informático).

- 
- (4) MC. FARLAN, F.W. "La tecnología de la información cambia el modo de competir", en Harvard Deusto Business Review, 2º trimestre, 1985.
- (5) PARSONS, G.L. "Information Technology: A new competitive weapon" en Sloan Management Review, Otoño 1983.
- (6) PORTER, M.E. y MILLER, U.E. "¿Cómo obtener ventajas competitivas por medios de la información?" en Harvard Deusto Business Review, 1º Trim, 1986.

El uso de la información se convierte en elemento de una dirección estratégica cuando, a través de la misma, se obtienen y sostienen ventajas competitivas:

- Coste:

Supone usar la tecnología de la información como instrumento que disminuya los costos en cualquiera de sus actividades, así como en la coordinación directiva con mucho más énfasis que la competencia. Bienes de consumo y electrónica serían un buen ejemplo; otro caso estaría constituido por el de ciertos técnicos (analistas informáticos) o consultores que, a través de la telemática consiguen que su puesto de trabajo esté en su propia casa...

- Diferenciación:

Adaptar productos al cliente, estimular su fidelidad a través de servicios informáticos complementarios... Es el caso de las empresas de distribución alimentaria que a sus distribuidores (puntos de venta) les proporcionan su propia información contable, de almacenes, etc... o la de aquellas otras que (a modo de barrera tecnológica para la competencia) facilitan la información y venta de productos a través de puntos de venta informatizados o del Ibertex, desde el domicilio, etc... creando nuevas empresas basadas en estas tecnologías, por ejemplo, comercialización de Bases de Datos económicas o legales que agilizan la búsqueda documental ... ofreciendo servicios documentales en Compact Disk o vía modem.

- Tiempo:

Facilitando la toma de ciertas decisiones de precios y márketing muy rápidamente: Flexibilidad.

¿Cuáles son las fuentes regulares de información que posee la empresa para hacer posible el análisis y diagnosis estratégica acerca del mercado y de la empresa? Se pueden conseguir flujos regulares informativos a través de diversas entidades, a saber:

- \* Organizaciones sectoriales:  
Sindicatos, asociaciones, prensa especializada, canales de comercialización.
- \* Sector público:  
Estadísticas oficiales.
- \* Instituciones:  
Bancos, entidades financieras.
- \* Recursos propios:  
Análisis de mercado, equipos de ventas, colaboradores externos, proveedores, distribuidores, consultores, etc.

Construir la propia estructura informativa exige un plan sistemático sencillo pero eficaz, que en tiempo útil, complete el Sistema Informativo Empresarial.

Las dificultades para su obtención son muchas:

- Fragmentación del sector.
- Falta de transparencia.
- Estadísticas incompletas.

Y ello dependerá también de la madurez de cada sector.

Concluimos este apartado insistiendo en la necesidad de dinamizar como nueva dimensión estratégico-empresarial a la **información**: Se trata de pasar la frontera entre su tratamiento como un recurso a su reconocimiento como posible estrategia empresarial.

## 2. ORGANIZACION Y DIRECCION EMPRESARIAL.

### 2.1. ORGANIZACION: SU OBJETO.

Los sistemas organizativos, además de un recurso en la empresa, representan, generalmente, un factor clave para influenciar los resultados empresariales; en muchas ocasiones, incluso el "cambio empresarial" es sinónimo de un nuevo diseño de relaciones y funciones ... que potencie la actuación estratégica en los mercados, con los productos, etc.

Dirigir a través de la organización supone coordinar medios y personas:

- Influyendo realmente en los comportamientos de los hombres (y no sólo "dibujando" un nuevo organigrama).
- Estimulando eficazmente en la toma de decisiones.
- Normalizando los procedimientos y reglas de actuación.
- Consiguiendo los objetivos empresariales de la empresa; considerando la dimensión personal y profesional de los Recursos Humanos.

En este marco empresarial, ¿cuáles son los componentes de un sistema organizativo en su totalidad? Los distinguimos en tres grupos:



**Formales:** La distribución de tareas: De lo que se derivará la especialización funcional.  
 La distribución de responsabilidades:  
 Centralización y descentralización.  
 Instrucciones y normas de los procesos (operativos y decisión): Ejercicio del poder.

**Comunicación:** Sistemas de información.

**Recursos Humanos:** Hombres: Habilidades y preferencias.  
 Estructura de relaciones: Diseño de la organización formal.

Completando esta concepción estructural de la organización, las funciones (y responsabilidades asignadas) pueden descomponerse en tareas elementales que, a su vez, agrupadas, constituirán un puesto de trabajo. El conjunto de puestos, finalmente, se agrupará en Unidades o células organizativas en la empresa.

## **2.2. LA ESTRATEGIA Y LA ORGANIZACION.**

El modelo de relaciones organizativas, como ya indicamos al hablar del "management estratégico", es un componente al servicio de la Dirección, cuya característica más significativa es la necesidad de "adaptabilidad" a los cambios empresariales.

En general, esta flexibilidad es una consecuencia de la esencia del método estratégico:

- A través de la diagnosis interna (frente a la competencia).
- Buscando la reacción ante las oportunidades y amenazas de los diversos mercados y sectores de negocio para la propia empresa.

Podría, pues, decirse que la Dirección Estratégica concibe la configuración organizativa como un factor flexible y en continua revisión, partiendo del estado actual y de acuerdo a las necesidades u objetivos futuros. Todo ello supondrá considerar la cultura empresarial (valores y comportamientos reales de los hombres en la empresa) y las estructuras organizativas como recursos con sus valores y potenciales para implantar con éxito las estrategias.

En muchas ocasiones, estos factores se convertirán en ventajas competitivas por sí mismos (por ejemplo, "La organización comercial propia de distribución de Seguros de Vida de la sociedad AXZ se distingue por su extraordinaria cualificación profesional...") y en la mayoría de los casos, la flexibilidad de las estructuras, sus diseños y procedimientos en la empresa, pueden potenciar (facilitar) determinadas POSICIONES ESTRATEGICAS DE RESULTADOS, que suponen el eje de la planificación.

Apoyando las razones anteriores, y el dinamismo organizativo que impone el análisis estratégico, David Nadler (7) cita a un Vicepresidente de la ATT cuando califica a "los manager de arquitectos de sistemas organizativos que incluye todos sus elementos y no sólo los modelos clásicamente empleados que ayudan a conseguir mejores resultados" a través del **cambio** de estos sistemas, imprimiendo así su especial visión de la actividad y relaciones empresariales en un modelo que impulse el éxito empresarial.

### **2.3. ELECCIONES ESTRATEGICAS EN EL DISEÑO ORGANIZATIVO.**

**2.3.1.** La estructura organizativa ha de dar respuestas a las necesidades de la especialización o del liderazgo, o de la diversificación. Ello significa que el carácter de los modelos organizativos ha de ser dinámico e integral, insistiendo más en los mecanismos que operan sobre su actuación sinérgica, que en el "reparto de la autoridad" o en los "problemas de asignación de tareas", etc, que tanto preocupan a los estudiosos del diseño organizativo.

---

(7) NADLER, D. y JUSHMAN, M. Strategic organization design concepts, tools y processes, Scotte Foresman and Company, Illinois, USA, 1988.

2.3.2. Pumpin (8) deduce criterios y orientaciones estructurales de una matriz de portafolio Producto/Mercado (9) donde cada "ventana" representa una posición estratégica.

		P R O D U C T O	
MERCADO	ACTUAL	NUEVOS	
EXISTENTE	Estrategia propuesta. PENETRACION	Estrat. propuesta DIVERSIFICACION HORIZONTAL	
NUEVO	Estrategia propuesta. DESARROLLO NUEVOS MERCADOS	Estrategias: DI- VERSIFICACION TOTAL	

Por cada una de las "posiciones" se propone una adecuada elección estructural:

Estrategia

Medidas organizativas

Penetración

\*

Potenciar áreas (funcionales y/o de resultados) internas y desarrollar las áreas comerciales.

Diversificación horizontal

\*

Operaciones de fusión y adquisición empresarial.  
\* Nuevas "divisiones" y líneas de producto.

Desarrollo nuevos mercados

\*

Operaciones de "adquisición", "competencia local".

\*

Inversión en extensión.

\*

Alianzas, colaboraciones.

(8) PUMPIN, C., Dirección Estratégica de la empresa OP, citada página 200.

(9) Ver matriz ampliada en el supuesto práctico del tema VI: ALBIDESA.

Diversificación total	*	Operaciones de adquisición
	*	Nuevas iniciativas empresariales

Cada elección organizativa (según Pumpin 1983) viene aquí condicionada por la estrategia y, por tanto, es vital la coherencia que existe entre el diseño organizativo y la elección estratégica.

**2.3.3.** Mintzberg en 1979 (10), plantea una visión algo distinta relacionando el modelo estructural con el proceso del ciclo de vida empresarial sosteniendo que, conforme las empresas caminan hacia la madurez (a través del crecimiento), el proceso de cambio empresarial se puede segmentar en cinco etapas:

1. Fase de Iniciación: Gran necesidad de coordinación vertical en el vértice. Organización Funcional.
2. Fase de Burocratización: Necesidad de especialización y normalización. Surgirán los staffs.
3. Fase de Expansión: Las estructuras necesitan mayor capacidad de adaptación: Modelos divisionales (control por objetivos - rendimientos).
4. Fase de Grupos de Producto: Creación de las "líneas de producto" como unidad de negocio. "Product Management".

---

(10) MINTZBERG, H. La estructuración de las Organizaciones, Ariel - Barcelona, III Edición, lengua española 1988 (del original inglés "The structuring of Organizations", 1979).

5. Fase de Participación Global: Creación de estructuras matriciales.

**2.3.4.** Independientemente de otras consideraciones, cada opción organizativa puede enfocarse agrupando y combinando actividades, productos, clientes, etc. Naddler (obra citada Nº7) clasifica así la **tipología del diseño**:

Por Actividades - Funciones asignadas  
 - Procesos de trabajo  
 - Conocimientos requeridos

Por Output - Productos  
 - Servicios  
 - Proyectos

Por Cliente - Segmento de mercado  
 - Necesidad de clientes  
 - Areas geográficas

"Multifocus"

Ambas clasificaciones son compatibles entre sí ya que suponen nuevas variables a considerar que enriquecen su aportación estratégica.

**2.3.5.** La influencia del poder se tiene en cuenta en los modelos organizativos clasificados bajo la orientación de los flujos de relaciones de autoridad: criterio de unidad de dirección (11).

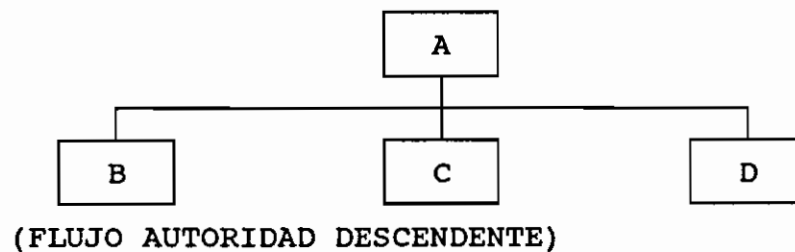
Bajo el enfoque de la "jerarquía" se recogen los siguientes modelos:

MODELO CLASICO (principio de unidad de mando)

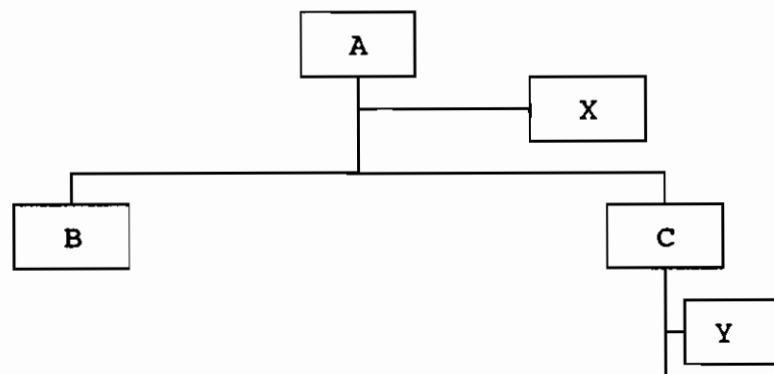
MODELO GLOBAL (varias líneas de autoridad)

#### A) MODELOS CLASICOS

##### - LINEA



##### - LINEA-STAFF



(11) MARTINEZ MARTINEZ, M.A., Casos prácticos de política económica de la empresa, Working Paper IDOE, Octubre 1990, Universidad de Alcalá de Henares, (algunas ideas de este apartado de organización están recogidas de dicho trabajo).

## B) MODELOS GLOBALES

- DIRECCION POR PRODUCTOS (áreas geográficas, divisiones, etc)
- DIRECCION POR PROYECTOS
- MATRICIAL

	1	2	3
X	X1	X2	X3
Y	Y1	Y2	Y3
Z	Z1	Z2	Z3

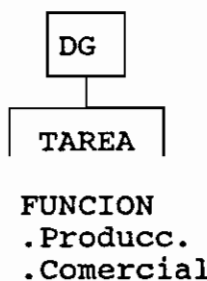
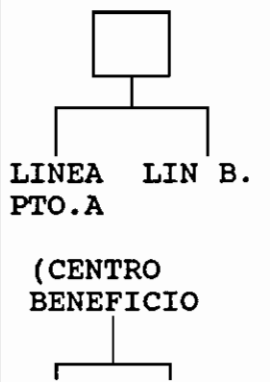
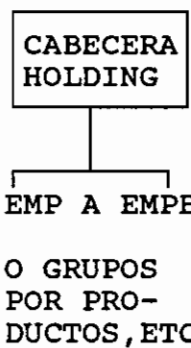
El modelo MATRICIAL conjuga dos o más estructuras de AUTORIDAD (X Y Z frente a 1/2/3; producto y función, por ejemplo).

**2.3.6.** En este apartado reunimos aquellos modelos organizativos agrupados según su propia capacidad de coordinación.

En el esquema siguiente, relacionamos las tipologías más conocidas adaptadas a las características del PRODUCTO/MERCADO y al grado de Centralización/Descentralización, tal y como se estudia en teoría de organización.



MODELOS ORGANIZATIVOS SEGUN SU CAPACIDAD DE COORDINACION

CARACTERS.	FUNCIONAL	DIVISIONAL	MATRICIAL	HOLDING									
A. PRODUCTO Y MERCADO	UNICO e integrado	Diversidad de líneas-relacionadas	Diversidad de productos y mercados	Diversidad de empresas no relacionadas (adquisiciones)									
B. DISEÑO	 <p>DG</p> <p>TAREA</p> <p>FUNCION .Producc. .Comercial</p>	 <p>LINEA LIN B. PTO.A</p> <p>(CENTRO BENEFICIO</p>	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td></td> <td>1</td> <td>-2</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>-φ</td> <td>-φ</td> </tr> <tr> <td>Y</td> <td>-φ</td> <td>-φ</td> </tr> </table>		1	-2	X	-φ	-φ	Y	-φ	-φ	 <p>CABECERA HOLDING</p> <p>EMP A EMPB</p> <p>O GRUPOS POR PRO- DUCTOS, ETC</p>
	1	-2											
X	-φ	-φ											
Y	-φ	-φ											
	<p>VENTAJA DE ESPECIALIZACION.</p> <p>Estructura enfocada a los costes y la eficiencia</p>	<p>Las divisiones compiten para obtener rentabilidad</p>	<p>COMBINACION DEPARTAMENTOS, FUNCIONES, PRODUCTOS Y AREAS GEOGRAFICAS</p>	<p>DOS ENFOQUES</p> <p>A) Control por resultados financieros</p> <p>No interviene la becerera en la gestión interna</p> <p>B) Participación de la cabeceera matriz en la línea de negocio y país</p>									

2.3.7. Un paso más, estudiado en páginas anteriores de este trabajo, son los modelos que, implicando un mayor grado de descentralización (divisional, matricial, holdings), además son susceptibles de convertirse en "Unidades Estratégicas de Negocio", y que representan a la vez una visión parcial de la corporación, y al mismo tiempo, suponen un eje de la planificación estratégica.

Las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) se convierten así en una nueva categoría o estadio del diseño organizativo que representa la máxima flexibilidad e independencia para cada área o unidad que contribuye al resultado de la empresa, corporación o holding.

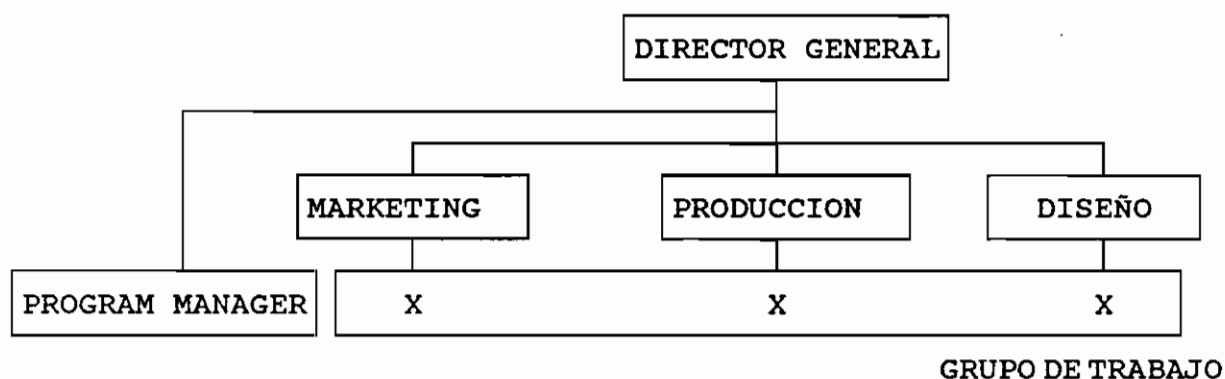
2.3.8. Terminaremos esta relación dimensional y tipológica de la organización al servicio de la estrategia, mencionando Ciertos mecanismos de coordinación y apoyo que completan los modelos organizativos en la práctica (véase Naddler, obra citada, pp. 87).

La tendencia descentralizadora en la organización ha obligado a buscar la necesaria eficacia y coordinación en las decisiones del conjunto a través de órganos interfuncionales: Comités, grupos de trabajo, etc, o bien, sistemas directivos de apoyo a la dirección, como son la Dirección por Objetivos, los Sistemas de Información, etc.

A modo de ejemplo:

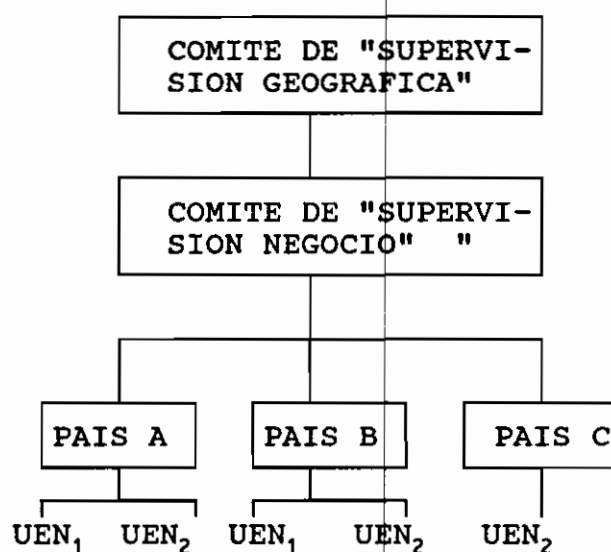
- Comités de producto, marca, servicios
- Comités de área geográfica
- Task force (grupo de trabajo con cometidos específicos y de carácter temporal).
- Matriz orgánica

Por ejemplo, un "comité de producto":



Estos grupos facilitan la coordinación entre diversas unidades y que así tienen ocasión de "vivir la experiencia" como responsables de programas de acción globales en aspectos interfuncionales y que están más cerca de las responsabilidades gerenciales sobre "resultados" y no tanto sobre "costos" o "ingresos".

Existen otros muchos órganos de coordinación, comités o estructuras que faciliten la integración de cada área o unidad a la estrategia empresarial. Es el caso de las áreas de "Supervisión Geográfica", por encima de los diversos negocios que ayudan a la toma de decisiones sobre el riesgo y las oportunidades propias de cada país, área, etc., y que superan el estricto punto de mira de un negocio en particular: En este caso, se crea una "segunda dimensión" matricial de autoridad sobre la Unidad Estratégica. Gráficamente:



Estos órganos de coordinación han de apoyarse en instrumentos de control y motivación de comportamiento de cada "célula" de la organización. Por ejemplo:

- Sistemas de Dirección por Objetivos.
- Sistemas de Información (executive information system, MIS, etc).
- Sistemas de Control de Gestión pluridimensional.

## 2.4. LA SELECCION DEL MODELO ORGANIZATIVO.

Desgraciadamente no existen reglas fijas que puedan determinar en cada momento la mejor estructura para cada empresa particular.

El propio dinamismo de las empresas y su dimensión estratégica superarán una visión estática de este factor instrumental.

\*\* Diversos autores han trabajado acerca de la "adaptabilidad" de cierto modelo en determinada situación. Por ejemplo, Pearce (12) cataloga ventajas e inconvenientes genéricos de un conjunto de modelos organizativos:

### FUNCIONAL

#### VENTAJAS

- Facilita la eficiencia vía especialización
- Mantiene el control con facilidad en las decisiones estratégicas

#### INCONVENIENTES

- Dificulta (y retrasa) las decisiones interfuncionales
- Limita el desarrollo interno de los ejecutivos hacia la Dirección.

### DIVISIONAL

#### VENTAJAS

- La autoridad desciende a niveles más operativos
- El planeamiento de la estrategia y su ejecución se acercan
- Libera de la rutina al "Chief Executive Officer"

---

(12) Pearce, J.A. y Robinson, R.B., Strategic Management, (H.wood III) R.D. Irvin, 1985.

### INCONVENIENTES

- Crea cierta "competición" interior que puede ser disfuncional
- Problemas de distribución de costes fijos
- Coordinación difícil de políticas de actuación de la empresa en cada división

### MATRIZ

#### VENTAJAS

- Buen acomodo a la visión multidimensional de la empresa
- Administra eficientemente el recurso funcional de los directivos
- Estimula creatividad ya que los mandos intermedios intervienen en la dirección estratégica

#### INCONVENIENTES

- Necesidades muy fuertes de coordinación
- Puede provocar confusión (a través de la doble línea jerárquica)

### UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO

#### VENTAJAS

- A través de la Dirección Estratégica mejora la capacidad de conducir el negocio a largo plazo en entornos y sectores específicos
- Facilita la Planificación en "niveles estratégicos" de negocio similar al mercado y competencia

- Distingue la rentabilidad, estrategias y futuro de cada parcela de negocio

### INCONVENIENTES

- Crea un "nivel" nuevo en la estructura empresarial
  - ¿Cómo distribuir los recursos corporativos?
- \*\* Otros autores, como Donaldson (13) han llegado a definir "guías" (.....el diseño más apropiado: funcional, divisional, etc.) según la **contingencia** que se presente: grado de diversidad geográfica, diversidad de productos, naturaleza de la relación, etc.

De esta manera, nos conducen hacia "árboles de decisión" que facilitan la búsqueda de los modelos más "adecuados" en cada caso concreto. Con reglas como éstas:

- "Grado de diversidad y número de productos bajo" conducen a modelos funcionales.
- "Elevada complejidad geográfica y excesivo número de productos" ... implican modelos divisionalizados.

Se busca la idoneidad del diseño organizativo adaptable al crecimiento y desarrollo empresariales.

Unos y otros autores verán superada la elección organizativa por la concepción estratégica de la dirección, que implica mayores dosis de flexibilidad en las relaciones de recursos/objetivos/posición estratégica. En los próximos párrafos hablaremos de esta interrelación.

---

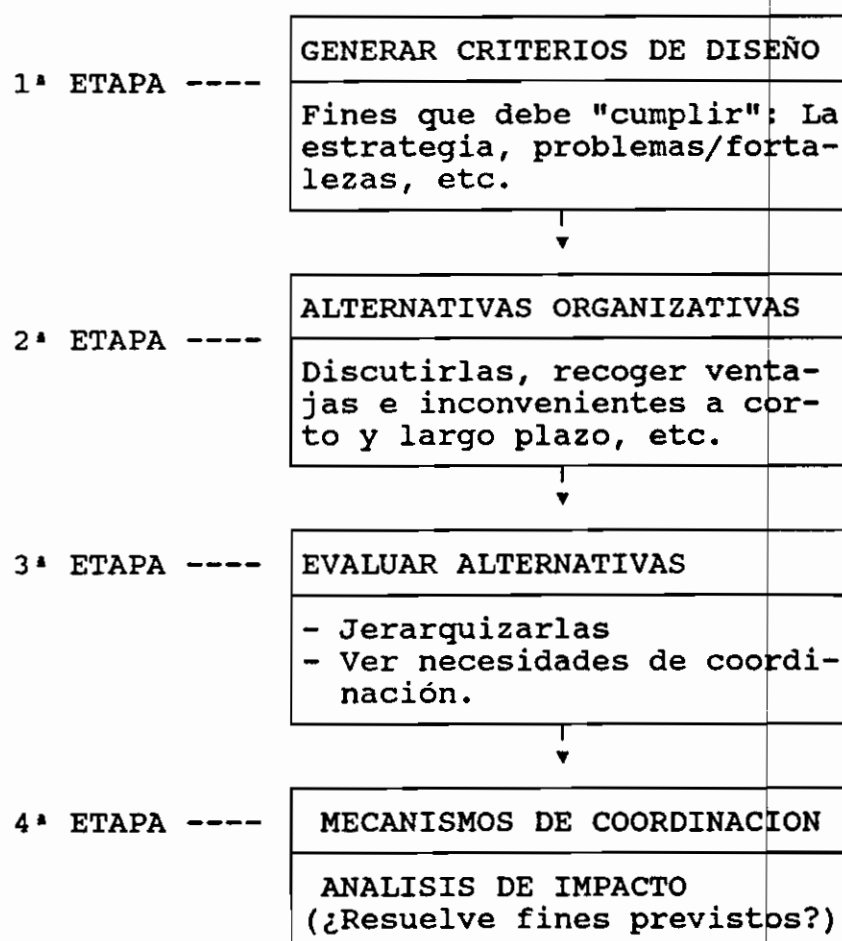
(13) Donaldson, L., Indefence of Organization Theory, 1985. Univ.de Cambridge, New York.

## 2.5. EL DISEÑO ESTRATEGICO: SU SECUENCIA Y ETAPAS.

(Naddler op. citada página 122 - 135)

Hemos insistido en el carácter "instrumental" del sistema organizativo y, por tanto, todo proceso de dirección en este soporte empresarial debe venir enmarcado en el Análisis Estratégico. ¿Cuáles son las etapas de su elaboración en la práctica?

En primer lugar, del Análisis Estratégico se deducirán las estrategias básicas quienes, a su vez, deben condicionar el **MODELO ORGANIZATIVO**.



Las decisiones tomadas, su implantación y revisión continuada, constituirán una posición organizativa que en modo de secuencia se adaptará a la necesaria flexibilidad del modelo de Dirección Estratégica.



Asimismo, estos criterios de diseño, el análisis de alternativas posibles, el "valor" de las normas y de los mecanismos de coordinación, etc, suponen una cadena de puntos de reflexión acerca de la validez de cada estructura sin olvidar los recursos humanos de que la empresa puede disponer y en el ámbito temporal en el que se encontrará cada unidad.

## **2.6. PROGRAMAS E INSTRUMENTOS PARA LA MEDICION DEL "EFECTO ORGANIZATIVO" EN EL RESULTADO EMPRESARIAL.**

Finalizamos el epígrafe con algunas notaciones acerca de los efectos reales que provocan los cambios organizativos y su repercusión en el éxito de las empresas.

¿Cuál es el efecto de la variable organizativa en el resultado? Diversos trabajos de investigación empírica pueden citarse como intentos de búsqueda de consistencia causa-efecto a la teoría de organización aplicable a la estrategia.

El programa PIMS (14), ya mencionado en este trabajo, presenta un esfuerzo empírico muy amplio para buscar la relación existente entre objetivos económicos (Rentabilidad, por ejemplo), y diversas áreas estratégicas, organización es una de ellas.

Otro programa complementario que presta servicio a las empresas: OASIS (Organization & Strategic Information Service), fue lanzado en 1984, específicamente para comprobar la influencia de la variable organizativa\_(15).

---

(14) BUZZELL, R. y GALE, B., The PIMS principles: linking strategy / Performance. The Free Press, New York, 1987.

(15) COWHARD, O.M. y LUCHS R.M., "Linking Organization Structures and Processes to Business Strategy", Long Range Planning, V. 21, Nº5, 1988. (U.K.).

Ambos ensayos arrojan conclusiones que relacionan aspectos parciales de la organización:

- Dimensión.
- Niveles organizativos.
- Centralización y descentralización.
- Unidades estratégicas de negocio.
- Número de comités.
- Estructura comercial, etc.

con los elementos esenciales del resultado empresarial:

- Crecimiento.
- Cuota de mercado.
- Rentabilidad.
- Productividad.

así como con las estrategias elegidas. En general, ofrecen el servicio informativo para la empresa y dentro de cada sector, de lo que buscan extraer correlaciones y recomendaciones organizativas contingenciales y estratégicas al empresario.

### 3. MANAGEMENT Y CULTURA CORPORATIVA.

En 1982, Mc Kinsey (16), propuso estudiar las compañías mundiales cuya "performance" destacaba a lo largo de una década en los mercados. El modelo proponía siete atributos a estudiar en aquellas compañías con objeto de inferir elementos comunes de su cultura empresarial: aquellos factores que conducían al éxito empresarial sostenido.

Las conclusiones identificaban características comunes, tales como:

- Empresa cuyo principal énfasis se situaba en torno a la acción.
- Proximidad al cliente.
- Autonomía de gestión.
- Buena productividad.

Estos y otros autores conceden un papel prioritario a los problemas de cultura empresarial como elemento clave del éxito en un sistema de planificación estratégica, considerando que la puesta en marcha de las estrategias ha de llevarse a cabo manejando dos componentes:

- Estructura  
Organizativa

ESTRATEGIAS ----- ▶ Implantadas a través

- Cultura empresarial

La cultura corporativa, como ya hemos visto, consigue una mayor integración de actitudes, comportamientos y conductas, de tal manera que supone disminuir los costes de coordinación y, por tanto, mejorar la eficiencia de los planes estratégicos.

---

(16) PETERS, T.J. y Watermans, R.H., En busca de la excelencia, versión española Plaza y Janes, Barcelona 1983, (versión original americana Harper Row, 1982, New York).

La Cultura empresarial habrá de ser coherente con la "visión de la empresa" por los grupos nucleares -Filosofía Empresarial - tratando así que los objetivos individuales y los de la organización sean convergentes. La Cultura Empresarial (17), como ya se comentó en el primer capítulo de este trabajo, puede reconocerse a través de símbolos y factores cualitativos de la organización:

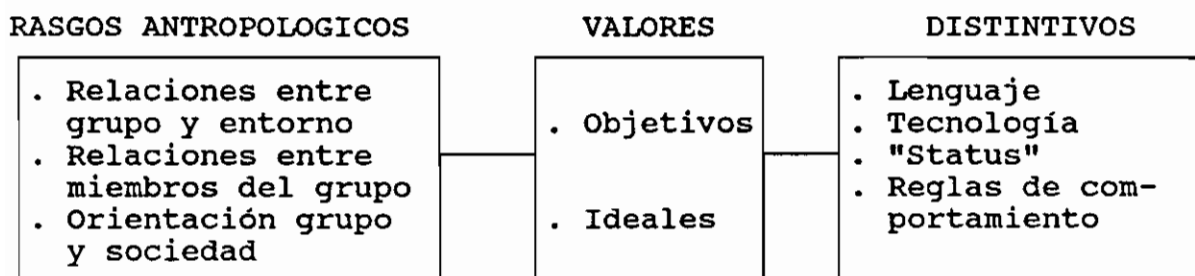
- Perfiles de personalidad de directivos (curriculum, valores y mentalidades)
- Rituales, símbolos (directivos, colaboradores, espaciales, ....)
- Estilo de comunicación
- Atención al cliente
- Implantación sistemática de las estrategias
- ...

a través de una diagnosis precisa por analistas especializados que se llevarán a cabo con visitas y cuestionarios detallados. El perfil cultural obtenido "valorará" en una escala cualitativa, la intensidad de cada orientación (cliente, personal, resultados, innovación, costes, tecnología, etc.), permitiendo las comparaciones precisas entre el nivel de los valores "objetivo" (procedente de la Filosofía Empresarial) y la realidad para la empresa y sus colectivos humanos.

---

(17) PUMPIN, C. y G. ECHEVERRIA, Cultura empresarial, Diaz de Santos, Madrid 1988.

Investigando en los factores que influenciaban la cultura de las organizaciones y las diferencias que existían entre organizaciones y estilos usados por el management japonés, Edgar Schein (18) propuso un cuadro de relaciones entre los rasgos antropológicos y los valores del hombre:



de tal forma que partiendo de las relaciones del individuo con el grupo (donde se desenvuelve) y de acuerdo a sus propios valores asumidos, determina unos signos distintivos y visibles de la cultura del grupo/empresa/colectivo.

Finalmente añadiremos algunas ideas acerca de la congruencia entre la Estrategia Básica a implantar en la empresa y la Cultura Empresarial. ¿Cuáles son los riesgos de inadaptación? ¿Qué hacer en cada situación? ¿Cambiar de estrategias o de valores culturales? Schwartz y Davis (19) responden con algunas alternativas a la búsqueda de compatibilidades entre estrategia y cultura con un catálogo de posibilidades:

- A) No tener presente la cultura. Ya que muchas veces resulta peligrosa e inconsistente.
- B) Reconocer las barreras culturales y ofrecer cambios en las estrategias. (¿Un nuevo óptimo?). Necesitamos una implantación estratégica rápida.

---

(18) Schein, E., "Does Japanese management style have a message for american managers?", Sloan Manag. Rev., (art. citado por Max y Majluf, en su obra ya mencionada, pg 97).

(19) SCHWARTZ H. y DAVIS S.M., "Matching corporate culture and business strategy", Organizational Dynamics, verano 1981 (id. nota nº anterior de Hax y Majluf).

- C) Cambiar la cultura empresarial hacia unas condiciones que favorezcan las estrategias. Lento proceso y donde ha de emplearse gran cantidad de esfuerzos y recursos. (Sistemas de dirección, estructuras, formación, etc.).
- D) Cambiar algunos elementos del proceso de planificación que pueden superar los valores culturales. (Sin cambios estratégicos).

En todos los casos se tratará de minimizar los riesgos culturales, conduciéndolos a una posición aceptable donde las estrategias básicas de la corporación resulten potenciadas por la "Cultura Corporativa", e incluso resulte un elemento clave en su proceso de implantación.

#### 4. MOTIVACIONES E INCENTIVOS EN LA DIRECCION ESTRATEGICA (20)

Dentro del sistema de dirección estratégica empresarial, el papel del directivo así como su grado de compromiso con los resultados son un ingrediente esencial en el manejo y dirección de los recursos. El aspecto de las "actitudes directivas" se desenvuelve entre dos posiciones extremas:

- \* Dirección determinista: Priman, sobre todo, los objetivos a corto plazo en un ambiente poco flexible, donde la aportación propia de los resultados es el principal reto.
- \* Dirección adaptativa: Entorno cambiante, donde tienen tanta importancia los resultados a corto como largo plazo. La situación obliga siempre a considerar las propias decisiones en un entorno de resultados del grupo.

Si admitimos que la **motivación** del directivo es el motor de estas actitudes y compromisos a que nos referíamos y a su vez consideramos que los sistemas de dirección por objetivos e incentivación dinámica han de ser congruentes con esta necesidad, concluiremos en que sería necesario **BUSCAR** sistemas de incentivación (premio) adecuados a la dirección estratégica.

---

(20) HAX, A. y MAJLUF N.S., "Strategic Management an integrative perspective", op. citada 1984.

Como indican Marx y Majluf en la obra referenciada (20), el uso generalizado del ROI (\*) como medida del resultado empresarial está lleno de peligros; por un lado es una medida que enfoca todo esfuerzo directivo a conseguir resultados a corto plazo (y por tanto no estimula comportamientos estratégicos de inversiones a largo plazo) y además al ir acompañado de sistemas de "bonus" o cantidades de premio anual según el ROI alcanzado, crea una cierta competitividad entre directivos que no facilita la misión global de la empresa: existe pues un conflicto latente entre las diferentes unidades (estrategias), que ha de ser resuelto a otro nivel más alto.

Es necesario pues buscar sistemas de incentivos, que provoquen un mayor compromiso con todas las Unidades Estratégicas de Negocio en la empresa y por tanto con el resto de los grupos que influyen en los resultados a largo plazo. Por esta razón los autores citados mas arriba, proponen una gama de medidas de incentivación que tenga en cuenta el plazo de observación y el nivel individual o colectivo que representa el resultado solicitado:

		PLAZO DE OBSERVACION	
		CORTO	LARGO
NIVEL DE RESULTADOS	INDIVIDUALES	AUMENTOS SALARIALES (1)	PLAN DE INCENTIVOS (2)
	GRUPO	BONUS (3)	OPCIONES DE VALORES BURSATILES (4)

(\*) "Return of investment". Retorno sobre la inversión; ratio muy empleado en los sistemas de objetivos empresariales como medida de la rentabilidad empresarial.



Desde la posición más elemental de plazos de observación cortos y resultados individuales (donde la incentivación más frecuente son los "aumentos salariales"), hasta complejos sistemas de opción de acciones empresariales, toda una gama de posibilidades intenta mejorar el compromiso estratégico directivo.

Veamos algunos elementos a considerar:

- A) El sistema debe encontrar la vía para que la retribución complementaria (bonus) esté influida no solo por los resultados individuales (división o área estratégica) sino por los del grupo en el que el directivo se encuentra incluido. Por ejemplo el grupo inmediatamente superior. La proporción de este estímulo dependerá de cada situación en particular.
- B) Respecto al compromiso con el largo plazo, deben encontrarse mecanismos que vinculen al directivo con resultados diferentes al beneficio presente, para motivar hacia la afirmación de las ventajas competitivas o el aprovechamiento de los mercados. Ello supondrá:
- B.1 Crear mecanismos contables o informativos que "separen" los fondos e inversiones estratégicas de los resultados del día a día.
- B.2 Considerar diversos factores críticos a la hora de fijar magnitud del incentivo (incluso según la situación del sector en la que se encuentra en unidad estratégica - el "atractivo" del mercado). Por ejemplo creando planes de incentivos que tengan presente:
- ROI
  - Inversiones Estratégicas
  - Cuota de mercado, etc.

CRECIMIENTO SECTOR	ROI	Inversiones	Cuota Mercado
Alto	10	45	45
Medio	25	25	25
Bajo	50	--	--

Siendo los valores expresados % sobre valores salariales o bonus, etc.

B.3 Sistemas de incentivación que vinculen al directivo con los resultados presentes y futuros de la compañía. El uso de los planes de compensación vía reconocimiento de opciones de compra sobre las propias acciones de las empresas a un plazo determinado y a un precio privilegiado, es una relación elegida en las corporaciones que cotizan en bolsa.

En resumen una actuación directiva coherente con la estrategia empresarial exigirá también soluciones innovadoras que busquen en el comportamiento "managerial" no solo **"alcanzar los objetivos"** sino un auténtico **compromiso** con el crecimiento y desarrollo de las empresas: atención al largo plazo y consideración hacia los nuevos retos que supone la competencia y buscar fomentar las ventajas competitivas que supondrá un adecuado manejo de los potenciales del grupo en las unidades estratégicas de negocio y en las corporaciones.

**BIBLIOGRAFIA.**

## BIBLIOGRAFIA

ABELL, D.F., HARMMOND, J. Strategic market planning. Problems and analytical approaches, Prentice Hall, 1979.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy, R.D. Irwin Homewood, U.S.A., 1980.

ANSOFF, H.I. Strategic Management, Londres, 1979.

ANSOFF, H.I., KIRSH, W. y ROWENTA, P. "Dispersed positioning in Portfolio Analysis", Rev. Industrial Marketing Management, nº 11, 1982.

A. D. LITTLE Inc. A system for managing diversity, Cambridge, 1972.

A management system for the 1980's, San Francisco, 1980.

BIRCHER, B. Langfristige Unternehmensplanung, Berna, Stuttgart, 1976

BLONCHE (1984): "Hacia un método a la francesa de diagnóstico y planificación estratégica", Revue Française de Marketing, nº 4.

BOMMENSATH, M. Manager l'intelligence de votre entreprise, Les éditions d'organization, 1971.

BOSTON CONSULTING GROUP. Perspectives in experience, B.C.G., 1970.

BOSTON CONSULTING GROUP. Los mecanismos fundamentales de la competitividad, EADA, Barcelona 1988 (Edición española)

BUENO CAMPOS, E. La Dirección Estratégica de la Empresa, Pirámide, Madrid, 1987

BUENO, F., Dirección estratégica y cambio estructural, ICE, nº 611, Julio 1984.

BUZZELL, R. y GALE, B., The PIMS principles: linking strategy / Performance, The Free Press, New York, 1987.

CANNON, J.J. Business, Strategy and Policy, New York, Harcourt, 1968.

CASH, J.I. y KONSYNSKI, B.R. "Los sistemas de información establecen nuevas fronteras competitivas" en Harvard Deusto Business Review, 2º Trimestre, 1986.

CERTO, S.C. y PETER, P.J. Strategic Management: A focus on process, Mc. Graw Hill, USA, 1988, pg. 126-127.

CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R. y BOWER, J.L. Business Policy: Test and Cases, Homewood R.D. Irwin, 1973.

COWHARD, O.M. y LUCHS R.M., "Linking Organization Structures and Processes to Business Strategy", Long Range Planning, Vol. 21, Nº5, 1988. (U.K.).

DONALDSON, L., Indefence of Organization Theory, 1985. Universidad de Cambridge, New York.

DRUCKER, P.I. La gerencia, El Ateneo, Buenos Aires, 1973 (traducción del original inglés, 1973 Management).

DRUCKER, P. Neue Management Praxis, Vol. Düsseldorf/Viena, 1974.

DURAN HERRERA, J.J., La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional, Pirámide, Madrid, 1977.

FAHLEY, L. y KING, W.R. "Environmental Scanning for Corporate Planning" en Business Horizons, Agosto 1977 (pgna. 61-71). Citado por CERTO Y POTER en Strategic Management, op. cit.

- GALBRAITH, J.K. El nuevo estado industrial, Ariel, Barcelona, 6ª ed, 1974.
- GARCIA ECHEVARRIA, S. Unidades Didácticas de Política Económica de la Empresa, UNED, Madrid, 1977.
- GARCIA ECHEVARRIA, S. Material Didáctico, Universidad de Alcalá de Henares, 1990.
- GELINIER, O. "Strategies externes and internes de l'enterprise competitive", Harvard Expansion, Janvier, 1981.
- GUTEMBERG, E. Economía de la Empresa, 5ª ed., Deusto, Bilbao, 1990
- HALL, W.K. "Survival Strategies in a hostile enviroment", en Harvard Business Review, Sep-Oct, 1980.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "El propósito estratégico" en Harvard Business Review, 1º trimestre, 1990.
- HAX, A. y MAJLUF, N.S. "The use of the browth share matrix in Strategic planning", Interfaces, vol. 13, nº 1, Febrero 1983.
- HAX, A. y MAJLUF, N.S. The use of the industry attractiveness. Business Strength. Matrix in strategic planning, Interfaces, vol. 13, nº 2, Abril, 1983.
- HAX, A. y MAJLUF, N.S. Strategic Management, Prentice Hall, New York, 1984.
- HAYES, R.H. y WHEELWRIGTH, S.C. "Thind manufacturing process and product life cycles" en Harvard Business Review, En-Febr, 1979.
- HEDLEY, B. Strategy and the business portfolio, Revista Long Range Plan-ning, Febrero 1977.

HINTERHUBER, H.H. Strategische unternehmungsführung, Berlín/Stuttgart, 1976.

HINTERHUBER, H. Strategische Unternehmungsführung, 2ª Ed., De Gruyter, Berlín, 1980.

HOFER, W. y SCHENDEL, D. Strategy formulation: Analytical concepts, West Publishing, USA, 1978.

KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. Administración en las organizaciones, Mc Graw Hill, 1987.

KOONTZ, H. Y O'DONELL, C. Management: A systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, New York, 1976, Mc Graw Hill.

KOONTZ, H. O'DONELL, C. y WEIHRICH, H. Administration, México, 1985, Mc. Graw Hill (3ª ed. en español de la obra original Management, New York, 1984.)

KOTLER, P. Marketing management. Analysis, planning and control, Prentice Hall, 1972

LAMBRIX, R.J. y SINGHUI, S.S. "Los objetivos del beneficio y el volumen de ventas", Harvard Deusto Business Review, 1º Trimestre 1983, (Edición española).

LEWIS, W.W. Planning by exception, Strategic Planning Associates, Washington, 1977.

MAC FARLAND, D. Management. Principles and Practices, New York, 1964

MC. FARLAN, F.W. "La tecnología de la información cambia el modo de competir", en Harvard Deusto Business Review, 2º trimestre, 1985.

MARTINET, A. Diagnostic Strategique, Vuibert Enterprise, París, 1990

MARTINEZ MARTINEZ, M.A., Casos prácticos de política económica de la empresa, Working Paper IDOE, Octubre 1990, Universidad de Alcalá de Henares.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. La dirección estratégica de la empresa, Ariel, Barcelona, 1991, p. 112.

MEYER, M.H. y CARLEY, K.F. "Putting Expert Systems Technology to Work", en Sloan Management Review, Winter 1990, p. 21.

MINTZBERG, H. La estructuración de las Organizaciones, Ariel - Barcelona, III Edición, lengua española 1988 (del original inglés "The structuring of Organizations", 1979).

MINTZBERG, H. La naturaleza del trabajo directivo, 1ª ed. española, 1983, Barcelona, Ariel.

NADLER, D. y JUSHMAN, M. Strategic organization design concepts, tools y processes, Scott Foresman and Company, Illinois, USA, 1988.

PARSONS, G.L. "Information Technology: A new competitive weapon" en Sloan Management Review, Otoño 1983.

PEARCE, J.A. y Robinson, R.B., Strategic Management, (Home wood III) Richard D. Irvin, 1985.

PETERS, T. "Thriving on chaos". Excel 1989. Versión española Del caos a la excelencia, Folio, Barcelona, 1990.

PETER, T.J y WATERMAN, R.H. En busca de la excelencia, Plaza y Janés, Barcelona, 1984.

PORTER, M.E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing and Competitors, New York, 1980, The Free Press (Versión española, CECSA, 1984).



PORTER, M.E." ¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia?", Harvard Deusto Business Review, 1980, 1º T., pg. 81. (traducción de la versión original inglesa. HBR Marzo-Abril 1979,pp 137)

PORTER, M.E. y MILLER,V.E., "Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información", en Harvard Deusto Business Review, 1º Trimestre, 1986.

PORTER, M.E. Ventaja competitiva, CECSA, México, 1987, 1ª Versión inglesa, Competitive Advantage, 1985, The Free Press, Mc. Millan, U.S.A.

PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve", Harvard Deusto Business Review, 1º Trimestre 1991.

PUMPIN, C. Gestión Stratégique de l'enterprise. Le information, nº 76, 1981, Banque Populaire Suisse (Versión española, Esic, 1982).

PUMPIN, C., Dirección Estratégica de la Empresa, ESIC, Madrid, 1983. (Traducción española del original francés).

PUMPIN, C., y GARCIA ECHEVARRIA, S. Management Estratégico, ESIC, Madrid, 1986.

PUMPIN, C y GARCIA ECHEVARRIA, S. Cultura empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1988.

PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. Dinámica Empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1990.

RAPPAPORT, A. Creating Shareholder Value, New York, 1986.

ROTHSCHILD, W.E. "How to ensure the continued growth of strategic planning". The journal of business strategy, vol. 1, nº 1, Summer 1980.

ROWE, A.J, MASON, R.O. y RICKEL, K.E. Strategic Management. A methodological approach, Addison Wesley, USA, 1986.

SCHWARTZ H. y DAVIS S.M., "Matching corporate culture and business strategy", Organizational Dynamics, verano 1981.

SCHEIN, E., "Does Japanese management style have a message for american managers?", Sloan Management Rev.

SCHOEFLER, S., BUZZELL, R.D. y HEANY, D.F. "Impact of strategic planning on profit performance". Harvard Business Review, Marzo-Abril, 1974.

STEINER, G. La Planificación en las sociedades multinacionales, Block Laine y Perroux.

THIETART, R.A. La strategie d'enterprise, Mc Graw Hill, 1984.

TREGOL, B. y ZIMMERMAN, J.W. Top Management Strategy, New York, Schuster, 1980.

VILAHUR, F. "La flecha de la excelencia" en Paper ESADE, Nº 45, 1990.

WAKERLY, R.H. PIMS: A tool for developing competitive strategie, Lange Range Planning, vol. 17, nº 3, 1984.

WARD, J.M. "Integrating Information Systems into Business Strategy" en Long Range Planning, 1986, vol. 20, nº 3.

WHEELLEN, W. y HUNGER, J. Strategic Management and Business Policy, Addison Wesley, 1983 (op. cit. por MENGUZZATO, M. y RENAN, J.J. en La dirección estratégica de la empresa, Ariel, 1991).

MAP 922.111-MAR-ELE  
9924



MAPFRE ESTUDIOS



© FUNDACIÓN MAPFRE

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso escrito del autor o de FUNDACIÓN MAPFRE