



La competitividad, como resultado de la interacción entre entorno y empresa

1. Dirección y potenciales estratégicos

Se habla de la dirección estratégica cuando los sistemas directivos se orientan hacia el diseño y la implantación de estrategias empresariales, la estrategia gobierna las políticas empresariales y condiciona la asignación de recursos enfocándola hacia las mejoras de la competitividad.

El proceso parte de una exploración sobre los factores internos y externos a las empresas que constituirán la base de su capacidad competitiva, es decir, de aquellos potenciales estratégicos que representarán el abanico de oportunidades que la empresa tendrá en el futuro para la creación de valor y para su crecimiento en los mercados.

Tras la identificación de estos factores, la dirección de la empresa procede a su combinación a través de los diferentes negocios o actividades, para que, finalmente, puedan ejercer su efecto multiplicador¹.

Esta exploración estratégica, propia de la dimensión institucional en la empresa, supone ejercer unas elevadas capacidades para captar y analizar la información de carácter estratégico. La tipología de esta información es estudiada nuevamente por el profesor Pümpín (1982)², quien distingue dos tipos de análisis:

¹ PÜMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRIA, S.: ob. cit., 1990 (p. 13).

² PÜMPÍN, C.: ob. cit., 1982 (pp. 60 a 64).

Para ello se apoya la prospección:

- Competencia: reconociendo sus propias posiciones de fuerza o debilidad, así como sus estrategias.
- Sectorial y de mercado: la evaluación de sus condiciones futuras (atractivo) reconociendo sus posibilidades (potenciales).

- a) Análisis empresarial: que reconoce los puntos fuertes y las debilidades de la oferta y los recursos propios de la empresa dentro del sector y frente a la competencia.
- b) Análisis del entorno: identificación y evaluación de las oportunidades y riesgos externos sobre los que se basarán las nuevas estrategias. Ello se realiza de acuerdo con criterios de importancia para la evolución empresarial a medio y largo plazo.

Con la combinación de ambos se concluirá en la potenciación o debilitamiento de las oportunidades del entorno, según se dé una mayor o menor posición competitiva interna en la empresa.

Numerosos autores³ pusieron en práctica en sus sistemas de planificación y dirección estratégica los métodos para la investigación exterior/interior en la empresa: el análisis del entorno y el análisis de la posición interna de la institución en su conjunto, así como de cada una de sus unidades estratégicas de negocio.

Hax y Majluf⁴ en su metodología para el desarrollo del plan estratégico empresarial proponen un modelo para la generación de las posiciones estratégicas corporativas con tres etapas:

1. Examen de la visión corporativa. Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos: la misión de la empresa, su filosofía empresarial, la identificación de los negocios y la asignación de recursos. Posteriormente se hará una propuesta de objetivos supremos.
2. Análisis externo, basado en el pasado y en la proyección de escenarios que conducirán a unas definiciones de entornos previsibles relevantes para la empresa.
3. Análisis interno. Identificará los potenciales y los elementos diferenciadores propios con la competencia.

Tras esa exploración, los autores llegan a las posiciones estratégicas corporativas o decisiones previas a la implantación de la estrategia. (Véase fig. III.1).

³ Citaremos, además de los expresamente mencionados en otros párrafos, sólo algunos precedentes significativos:

- DRUCKER, P.: *Neue Management Praxis*, 2 vol. Düsseldorf, Wien, 1974.
- BIRCHER, B.: *Langfristige Unternehmens Planung*, Bern, 1976.
- HINTERHUBER, H. H.: ob. cit., 1976.
- CANNON, J. J.: *Business, Strategy and Policy*, Harcourt, New York, 1978.
- ANSOFF, H. I.: *Strategic Management*, London, 1979.
- PORTER, M. E.: ob. cit., 1980.
- GÉLINIER, O.: «Strategies externes et internes de l'entreprise competitive», *Harvard-Expansion*. Paris, enero, 1980.

⁴ HAX, A. C. y MAJLUF, N. S.: ob. cit., 1984 (pp. 304 y 305).

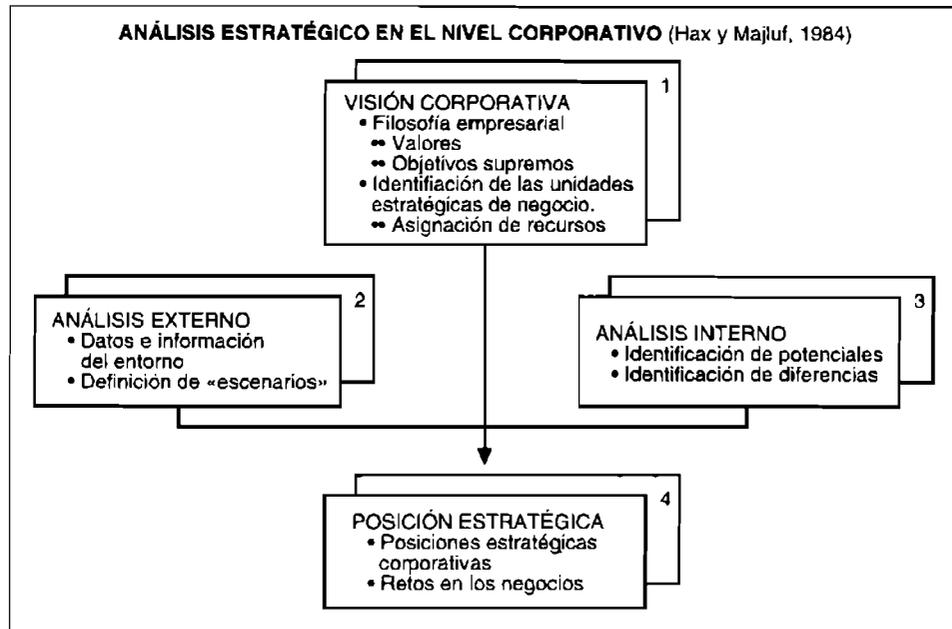


Figura III.1.

Tena Millán⁵ desarrolla los ya repetidos análisis propuestos, distinguiendo una cierta tipología de rasgos que intervienen en cada uno de ellos:

- Análisis del entorno externo, que incluye:
 - La sociedad en la que se desenvuelve o se va a desenvolver la empresa: sus expectativas sociopolíticas, económicas, sus normas y restricciones, etcétera.
 - La competencia y el mercado: oferta y demanda, productos sustitutos, barreras de entrada y salida y otros factores.
- Análisis del interior de la empresa, que supone el diagnóstico sobre:
 - Los medios, recursos y calidad de la oferta propia: los recursos humanos, materiales y financieros.
 - Los grupos de interés: el reparto de relaciones jerárquicas, el sistema de valores predominante y la cultura empresarial.

A partir de esta metodología este autor, siguiendo el esquema de la planificación empresarial, propone el estudio y discusión de los impactos y combinaciones entre oportunidades/amenazas que el entorno representa y puntos fuertes/débiles que de la posición interna se deducen.

⁵ TENA MILLAN, J.: *El entorno de la empresa*. EADA Gestión, Ed. 2.000. Barcelona, 1992 (pp. 16 a 25).

Esta combinación, estudiada a modo de matriz bidimensional ayudará en el diseño de la estrategia empresarial.

En este punto recordamos el modelo teórico propuesto en el capítulo I de este libro, que en su dimensión institucional y siguiendo los planteamientos doctrinales antes expuestos, se orienta al descubrimiento de los potenciales estratégicos de carácter exterior e interior en la empresa. (Fig. III.2):

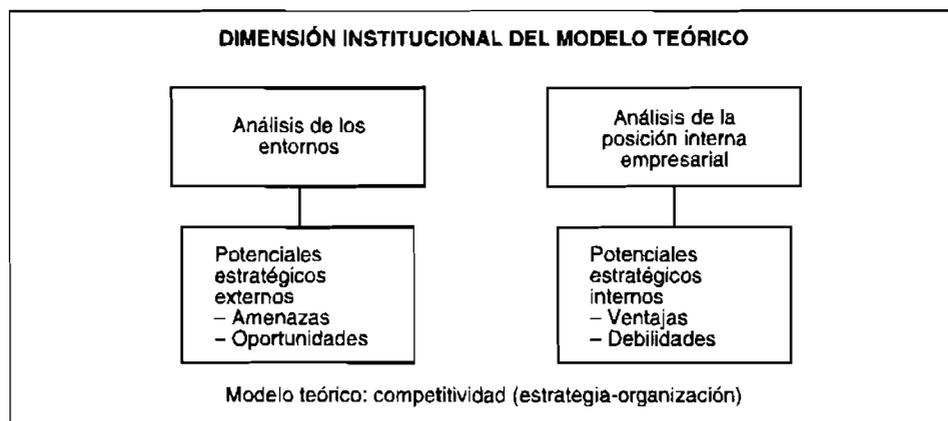


Figura III.2.

El análisis y explotación de los *entornos* constituye una poderosa fuente de competitividad que será analizada en los próximos párrafos. Los retos del Acta Única Europea y el Tratado de la Unión representan para la institución empresarial española un nuevo marco de referencia, aún más significativo para la empresa de seguros, tal y como se destacará en el capítulo V.

En cuanto a la posición interior, propondremos los criterios que la doctrina estratégica estudia, tanto en lo relativo a los valores de cultura empresarial como a las posiciones de fuerza y debilidad de los recursos materiales, humanos y financieros.

2. Análisis de entornos

2.1. Concepto y componentes

El concepto de entorno es impreciso en su delimitación, ya que establecer una frontera entre lo que se origina en el interior de las corporaciones y lo que se encuentra fuera de las mismas será siempre difícil. Tampoco es sencillo seleccionar los factores sobre los que la empresa no puede influir relevantemente para constituir con ellos un suprasistema ambiental⁶.

⁶ MENGUZZATO, M., y RENAU, J. J.: ob. cit., 1991 (p. 32).

El entorno según A. J. Rowe⁷ es el conjunto de elementos o factores que se hallan fuera de la empresa, incluyendo las fuerzas dominantes, acontecimientos, tendencias, etc., en los que los negocios de la empresa se ven involucrados y que tienen (o tendrán) relevancia con la misma.

La competitividad puede surgir tanto en el entorno como en la propia empresa; el éxito empresarial consiste, según Porter⁸ en el alineamiento de las posiciones de fuerza o debilidad interiores con su entorno. Por tanto, el balance de ambas orientaciones tiene carácter dinámico, sujeto a los continuos cambios que caracterizarán el ambiente exterior relevante para la empresa.

Tres consideraciones añadidas completarán este apartado conceptual: la información externa (a), los componentes del entorno (b) y la cuestión de la importancia relativa de cada uno de ellos (c) para la estrategia empresarial.

a) Con respecto a la *información externa*, interesa destacar aquí su connotación de «utilidad» que conlleva para el *management*, ya que un mejor conocimiento del «medio empresarial», tiene las siguientes ventajas:

- * Influye en la toma de decisiones.
- * Reduce la incertidumbre, mejorando las probabilidades de éxito de las estrategias.
- * Altera las reglas del juego del mercado.
- * Representa una oportunidad para superar a la competencia⁹.

Por tanto, su eficaz posesión y manejo crea mayores ventajas competitivas¹⁰.

b) Los *componentes del entorno*. Se trata de factores que, a su vez, tienen relaciones más o menos estrechas entre sí. La mayoría de los autores distinguen dos categorías:

- * Componentes generales, más alejados de la influencia del sector donde opera la empresa.
- * Componentes específicos, próximos a la empresa y con un efecto sobre ella más inmediato.

En el cuadro de la página siguiente resumimos algunas aportaciones extraídas de la literatura estratégica acerca de los componentes del entorno.

Allen y Row disgregan el entorno en áreas homogéneas de influencia, tanto para el ámbito global como para el más inmediato a la empresa, mientras que Certo distingue como factores «operativos» aquellos relativos al mercado de bienes y recursos donde opera la empresa.

⁷ ROWE, A. J.; MASON R. O., y DICKEL, K. E.: *Strategic Management. A Methodological Approach*, Addison-Wesley Pub. Co. Reading, Massachusetts, 1986.

⁸ PORTER, J. E.: «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991 (pp. 95 a 117).

⁹ PARSONS, G. L.: «Information Technology: a New Competitive Weapon», *Sloan Management Review*, otoño, 1983.

¹⁰ PORTER, M. E., y MILLER, V. E.: «¿Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información», *Harvard Deusto Business Review*, primer trimestre, 1986.

COMPONENTES DEL ENTORNO EMPRESARIAL			
Mesch Allen, H. ¹¹ , 1984; Rowe, A. J. ¹² , 1986 (adaptado)	Certo, S. C. ¹³ , 1990	Pümpín, C. ¹⁴ , 1986	Porter, M. E. ¹⁵ , 1990
<p><i>Generales y específicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Tecnológicos • Políticos • Legales • Sociales • Geográficos • Mercados • Competitividad 	<p><i>Generales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Tecnológicos • Legales • Políticos • Sociales <p><i>Operativos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientela • Competitividad • Trabajadores • Proveedores • Internacionalización 	<p><i>Generales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ecológico • Tecnología • Economía • Evolución demográfica y social • Política y derecho <p><i>Sector</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta • Clientela • Competencia • Distribución • Equipamiento • Barreras <p><i>Mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Volumen • Crecimiento • Motivos de compra <p><i>Competencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Puntos débiles y fuertes de los competidores • Posiciones estratégicas elegidas • Estrategias • Costes, finanzas, etcétera. 	<p><i>Entorno próximo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores locales • Condiciones de la industria auxiliar y de apoyo • Condiciones de la demanda • Condiciones locales de los factores y recursos

¹¹ MESCH ALLEN, H.: «Developing an Effective Environmental Assesment Function». *Managerial Planning*, marzo-abril, 1984 (pp. 17 a 22).

¹² ROWE, A. J.; MASON, R. O., y DICKEL, K. E.: ob. cit., 1986 (p. 100).

¹³ CERTO, S. C., y PETER, J. P.: *Strategic Management: A Focus on Process*. McGraw Hill. New York, 1990.

¹⁴ PÜMPÍN, C., y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: ob. cit., 1986 (pp. 152 a 167).

¹⁵ PORTER, M. E.: *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press McMillan, New York, 1990. «¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?», *Harvard-Deusto Business Review*, cuarto trimestre, n.º 90 (pp. 3 a 26).

Pümpín, a modo de listas de chequeo, subdivide el entorno en general, sectorial, mercado y competencia en una completa clasificación.

Finalmente, Porter subraya la importancia del entorno próximo en el éxito empresarial y su efecto determinante sobre la ventaja competitiva que poseen algunas naciones y mercados.

- c) La tercera consideración es la relativa a la *importancia atribuida a los componentes del entorno*. Cada sector y compañía en particular deberá seleccionar los componentes que posean una mayor influencia sobre el futuro de la empresa; los directivos valorarán tanto la importancia relativa atribuida al factor, como el impacto¹⁶ (negativo o positivo) que el mismo representará para la entidad.

Estas valoraciones, realizadas con la suficiente continuidad, ayudan a la dirección en el análisis previo a las decisiones estratégicas empresariales y permiten descubrir el perfil estratégico así como el atractivo que el entorno representará para cada negocio empresarial.

2.2. Las oportunidades y los riesgos de los entornos empresariales

El análisis detallado del entorno se orienta al futuro y tiene como finalidad sostener las estrategias empresariales que tenderán a adaptarse y aprovechar los escenarios futuros en los que la empresa se moverá.

Hablamos de estrategias ofensivas cuando éstas se orienten al aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en la sociedad o en los mercados.

Por el contrario, la empresa tratará de protegerse de los riesgos (amenazas) advertidos a través de estrategias de carácter defensivo.

La literatura estratégica está llena de referencias al análisis de las oportunidades y amenazas del entorno y de su tratamiento en los sistemas de planificación estratégica.

Siguiendo a Pümpín (1986, libro ya mencionado), podríamos esquematizar la exploración de los entornos en dos etapas. (Fig. III.3):

1. Identificación de componentes significativos del entorno.
2. Análisis de cada uno de ellos: enjuiciamiento de las oportunidades y riesgos que cada componente aporta.

¹⁶ RASHFED, A. M. A.: «Environmental Attributes: Their Impact on the Content of Business Strategies and Performance». Tesis doctoral no publicada. Universidad de Pittsburg, 1988. (El autor desarrolla una metodología para identificar las dimensiones del entorno y el impacto en las estrategias empresariales).



Figura III.3.

Este análisis facilitará el perfil crítico y la importancia estratégica otorgada a cada componente del entorno.

Idéntico tratamiento ha de darse a los restantes «entornos» en los que la empresa se vea envuelta, según criterios geográficos o de línea de negocio en los que esté involucrada.

El mayor o menor nivel de oportunidades de cada área considerada dará un diferente atractivo a los mercados, negocios y productos y ello representará un criterio estratégico de primera magnitud para la toma de decisiones en la empresa.

Después del examen de los elementos del entorno, la empresa ha de valorar los posibles resultados estratégicos que se obtendrán en uno u otro, para llegar a la selección final de entornos que apoyen sus estrategias, es decir, los potenciales estratégicos aportados por el entorno.

En la figura III.4 se indican los rasgos esenciales de las aportaciones mencionadas hasta ahora.

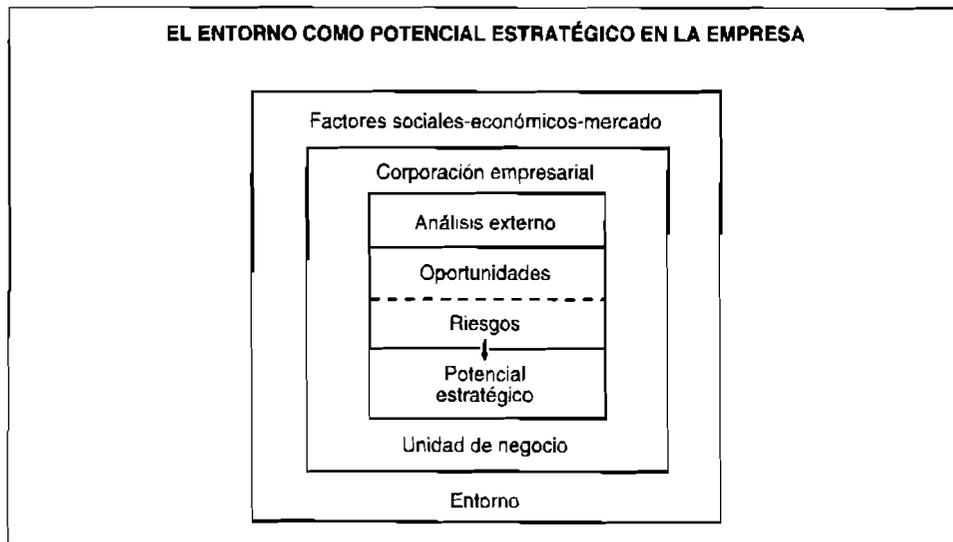


Figura III.4.

El entorno influye sobre la empresa a través de factores socio-económicos y según el atractivo esperado para sus mercados. Todo ello condicionará las estrategias y la organización empresariales.

Analizar los entornos se convertirá en un proceso creativo acerca de la influencia que estos factores tienen para la empresa, así como sobre su aprovechamiento en los siguientes aspectos:

- a) En la selección de entorno que resulte interesante para la empresa.
- b) En la segmentación de su influencia para cada unidad de negocio empresarial.
- c) En la valoración de las oportunidades y riesgos que se presentan, así como su grado de volatilidad¹⁷ en los siguientes niveles:
 - Generales
 - Sectoriales
 - Competencia.
- d) Finalmente, en la identificación de cada entorno particular.

Para la empresa española, el entorno próximo más significativo lo constituye el marco de la CEE, a cuya referencia se dedica el apartado 2.3.

2.3. *El entorno europeo: las nuevas reglas del juego para la empresa española*

2.3.1. Trascendencia del cambio empresarial

El empresario español o foráneo que desarrolla su actividad en nuestro país se ve influido por la Unión Europea, tanto como objeto de los cambios legislativos en un mercado local cada vez menos regulado, como por la desaparición de las fronteras comerciales de intercambio de capitales y, finalmente, incluso por la probable futura eliminación de la especulación monetaria continental.

Un espacio único en Europa representa ya, y mucho más en el comienzo del nuevo siglo, un reto sin precedentes para el empresario español. Este reto está cimentado en la competitividad (artículo 3, apartado 1 del Tratado de la Unión Europea) para las entidades industriales y de servicios, cuyo marco de referencia estratégica cambia de acuerdo con las siguientes dimensiones:

- *Dimensión geográfica.* Un nuevo mercado geográfico supone más clientela potencial.
- *Dimensión de la competencia.* Habrá un mayor número de oferentes en el ámbito local.

¹⁷ GODET, M.: *Prospective et planification stratégique*, Economica, Paris, 1985. THIETHART, R. A., ob. cit., 1991.

- *Dimensión de los negocios.* Los nuevos núcleos de mercado supondrán un cambio en la «cesta» de los negocios empresariales posibles.
- La *dimensión organizativa* requerirá un nuevo planteamiento.

Estas coordenadas están significando una fuerte traslación en los entornos posibles para la empresa, así como en sus oportunidades y riesgos en un marco económico, social, monetario, e incluso político, cuya discusión e incertidumbres representan otro factor de riesgo, no menos importante en sí mismo. Sus aspectos esenciales son:

- La *aplicabilidad* de los acuerdos y tratados firmados por todos los Estados miembros.
- Los *plazos* de la adecuación española.
- Las *dudas* que permanecen sobre la Unión Económica y Monetaria de los Doce.

Repasemos en el párrafo siguiente los nuevos elementos añadidos por los tratados a la Construcción Europea, en la medida en que afectan a la competitividad de la empresa española.

2.3.2. Dinámica de la Unión Europea

El Tratado de la Unión Europea, firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992, es la etapa más reciente en que ha desembocado la Construcción Europea, que, iniciada en París en 1951 con el Tratado de la CECA (Comunidad Europea del Carbón y del Acero), tiene en la siguiente cronología sus fechas y hechos más relevantes:

CEE

- 1957: Firma en Roma por los seis países primeros de los tratados que dan lugar a la Comunidad Económica Europea y de la Energía Atómica.
- 1965: Tratado de fusión y creación de las instituciones que durante años han gobernado la CEE (Consejo de Ministros, Comisión, Parlamento y Tribunal de Justicia).
- 1972 a 1985: Adhesión paulatina de los nuevos seis países miembros.

Competencias comunitarias que han caracterizado el período:

- Unión aduanera.
- Circulación libre de mercancías, servicios y personas.
- Libre circulación de capitales.
- Transporte.
- Política de libre competencia.
- Política agrícola común (muy proteccionista).

CEE-ACTA ÚNICA EUROPEA (AUE)

— 1986: El acta es una norma jurídica que regula el Mercado Interior Único desde el 1 de enero de 1993 y supone una ampliación de competencias comunitarias:

- Permite la mayoría cualificada en el Consejo de Ministros para la aprobación de las directivas del mercado interior¹⁸ (unas 300 se han dictado hasta ahora).
- Nuevas políticas comunitarias (medio ambiente e investigación y desarrollo).
- Fondo de cohesión para regiones menos desarrolladas (cuya puesta en marcha está resultando controvertida y lenta).
- Mayor participación del Parlamento Europeo en el marco normativo de la CE.
- Se empieza a hablar tímidamente en términos de Unión Europea para el conjunto de los Estados comunitarios.

Algunas referencias estratégicas del nuevo entorno para la empresa (AUE):

- La mayoría de las nuevas directivas se han aplicado con gran adelanto a la fecha prevista (hasta dos años).
- Libertad, desde 1989, para la inversión colectiva en valores mobiliarios en todos los mercados.
- Desde 1992 existe la libertad para las empresas y particulares de comprar servicios financieros a los bancos que prefieran contratar sus seguros en las compañías que deseen.
- En 1992 entran nuevas normas de seguridad para la industria.
- A partir de 1993, las empresas recurrirán en su contratación a los transportistas que deseen, sin estar condicionados por restricciones locales.
- Nuevo espacio desde 1992 en las telecomunicaciones.
- Movilidad, desde 1993, para los titulados universitarios.
- Práctica desaparición, desde 1993, de los controles en fronteras para el paso de mercancías y personas.

¹⁸ La Comunidad, respetando el principio de igualdad entre Estados miembros, busca la armonización de los «derechos nacionales» a través de las directivas, estas normas comunitarias representan «los resultados que deben alcanzarse» y son aprobadas por la Comisión y el Consejo de las Comunidades.

La aplicación de las directivas en cada país es competencia del Estado miembro, que definirá «la forma y los medios que haya que emplear» en cada caso.

ACUERDO COMUNIDAD-EFTA (ESPACIO ECONÓMICO EUROPEO)

1991: Firma y aprobación de un acuerdo para crear la mayor zona de libre comercio del mundo (380 millones de ciudadanos). En octubre de 1992 el Parlamento Europeo aprueba el acuerdo que aún ha de ser ratificado por los países afectados.

TRATADO DE LA UNIÓN EUROPEA (TUE) (MAASTRICHT)

1992: Firmado en febrero, el documento unifica la postura recogida por los Doce en diversas conferencias, se ratifica por los procedimientos parlamentarios y plebiscitarios a lo largo de 1992 y 1993, con muchas dificultades y alguna incógnita pendiente que retrasará su puesta en marcha.

El tratado¹⁹ es un instrumento supranacional que a su vez integra diferentes disposiciones entre las que destaca la reformulación del Tratado de la Comunidad Europea.

Nuevo ámbito de competencias:

- Desaparece la Comunidad Económica Europea (CEE) a cambio de la Comunidad Europea (CE) y ya en 1994, la Unión Europea (UE).
- El horizonte de la CE está ahora constituido por tres referencias:
 - El mercado interior único, ya regulado básicamente por el Acta Única Europea.
 - La unión política busca tímidamente nuevas políticas comunes (añade política social, cultura, protección al consumidor, industria y cooperación al desarrollo), dando más competencias a las instituciones comunitarias, incluso con un avance en el poder que representa el Parlamento Europeo (art. 189 del Tratado) en la adopción de reglamentos de obligado cumplimiento para cada Estado.
 - La unión económica y monetaria es la dimensión más importante del Tratado y en ella se avanza más en la convergencia de políticas económicas públicas (reglas para adherirse a la Unión Monetaria), en la creación de un banco central e incluso de una moneda única a partir de un período de tiempo fijado entre 1997 y 1999.
- Refuerza la cohesión económica y social a través de nuevos presupuestos comunitarios (Paquete Delors II).

Algunas referencias estratégicas del nuevo entorno 1992-2000 (TUE) para la empresa:

¹⁹ Véase LÓPEZ GARRIDO, D.: «El Tratado de Maastricht», editado por el autor, Madrid, 1992 (forma parte de la obra *Código de la Comunidad Europea*).

- Supresión efectiva de cualquier restricción u obstáculo cualitativo al comercio entre los Estados miembros de la CE.
- Política comercial exterior común.
- Obliga a aproximar las legislaciones nacionales al funcionamiento del mercado.
- Fuerte apoyo a la competitividad.
- Contribución al fortalecimiento de la protección del consumidor europeo y del medio ambiente.
- Coordinación común de las políticas económicas y presupuestarias nacionales (arts. 103 y 104) aplicables por mayoría cualificada del Consejo Europeo en materias tales como financiación de la deuda de los Estados miembros, eliminación de los coeficientes bancarios y limitación de los déficits públicos. Esto homogeneizaría en cierta medida el escenario macroeconómico-empresarial futuro en la CE.
- Traspaso de la política monetaria (según los plazos) al sistema europeo de bancos centrales, con independencia respecto a los poderes ejecutivos y a la emisión de una única moneda para los países adheridos a la política.
- Las etapas previstas y las condiciones de la Unión Económica y Monetaria Europea son, con algunos retrasos, provocados por las incertidumbres de Dinamarca e Inglaterra y las turbulencias monetarias vividas en 1993:

— PRIMERA ETAPA: 1 de julio de 1989 a 1 de enero de 1994.

- * Libre circulación de capitales.
- * Coordinación de las políticas monetarias nacionales.
- * Establecimiento del Mercado Único.
- * Cada país establecerá planes de convergencia. (España aprobó el suyo en 1992, quedando pronto desfasado en su mayor parte por la evolución de la crisis económica en 1993).

— SEGUNDA ETAPA: 1 de enero de 1994 a 1 de enero de 1997, o bien 1 de enero de 1999.

- * Restricción presupuestaria de cada país para financiar el déficit público (normalización y eliminación de tratos preferenciales).
- * Creación del Instituto Monetario Europeo para coordinación monetaria (antecedente, Banco Central Europeo).
- * Convergencia (supervisión multilateral) de las políticas fiscales estatales.

* Evaluación (antes del 31 de diciembre de 1996) del grado de convergencia económica alcanzada por cada Estado²⁰ y toma de decisión sobre la fecha de puesta en marcha de la tercera etapa en cada caso (1997 o 1999).

— TERCERA ETAPA: a partir del 1 de enero de 1997 o del 1 de enero de 1999.

* Creación del Sistema Europeo de Bancos Centrales (soberanía monetaria).

* Reglas comunes de política fiscal.

* Fijación de los tipos de cambio.

* El ecu como moneda única.

- A pesar del aún débil acercamiento político, se reconoce expresamente, la ciudadanía europea e, incluso, la creación de partidos políticos de ámbito europeo.

Este repaso a las etapas clave en que podemos dividir el proceso de la Unión Europea da una idea del vertiginoso aumento de los poderes reales en lo económico y lo social que la CE representa y de la importancia que para la empresa española tiene el cambio de entornos.

Además, es preciso añadir que España ha optado por una «voluntad política de estar en el grupo de países que en primer lugar cumpla con todos los compromisos de la Unión Monetaria ...²¹», rechazando el debate de la Europa de «dos velocidades». Ello implicará inevitablemente severas medidas de política económica que contengan la inflación, de forma simultánea a una gran debilidad en el crecimiento y el empleo, ingredientes éstos de difícil cumplimiento económico y social que se han complicado a lo largo de 1993 y de 1994, con una profunda crisis económica.

En resumen, la política económica española a la que nos referimos estará condicionada por los siguientes tres factores:

²⁰ Las condiciones de convergencia que se tratan de satisfacer por los países de la CE antes del final de 1996 para su plena integración en la Unión Económica y Monetaria quedaron fijadas en un protocolo del Tratado:

- El tipo de cambio ha de mantenerse en la banda de fluctuación SME de $\pm 2,5\%$, sin requerir la devaluación de la divisa durante los dos años anteriores. (Fue modificado a lo largo de 1993 ante la «tormenta» monetaria originada en la crisis económica europea).
- La inflación del país no será superior a 1,5 puntos más alta que los tres países con menos inflación.
- El tipo de interés a largo plazo no ha de superar en más de 2 puntos el de los tres países más estables en el año previo.
- El déficit público no será superior al 3 % del PIB (excepto en circunstancias especiales).
- La deuda pública no será superior al 60 % del PIB (o tendrá que haber una tendencia regular a alcanzarlo).

²¹ Véanse las declaraciones de los partidos políticos a la prensa, *El País*, 4 de octubre de 1992.

- Medidas económicas de convergencia con el Tratado de la Unión Europea.
- Baja competitividad de nuestra estructura económica general frente a la media europea.
- Recesión económica europea y mundial en 1992, 1993 y aún en 1994.

En este nuevo entorno próximo de austeridad nacional se vislumbran oportunidades, riesgos e incertidumbres que el empresario debe sortear y aprovechar desde España teniendo en cuenta lo siguiente:

- * Manejar las crisis buscando la mejora de la competitividad.
- * Tener presente que el crecimiento de los mercados locales será moderado, e incluso negativo, por las medidas de convergencia y los efectos de la propia crisis.
- * La privatización de una parte del sector público puede representar nuevas oportunidades de negocio.
- * Es preciso tener presente una nueva competencia exterior en el marco europeo, lo que obligará a la dimensión propia.
- * Liberalizar significa eliminar trabas administrativas que en ocasiones impedían el desarrollo de nuevos canales de distribución, en especial en los mercados financieros.

A lo largo de estos párrafos nos hemos acercado al entorno general más significativo para la empresa no industrial española. En el apartado dedicado a los seguros se buscará el específico marco jurídico referente a la industria aseguradora, que regula su actividad tanto en España como en la Comunidad Europea. Ello ayudará a fijar los criterios de atención en los factores estratégico-organizativos próximos a dichas entidades, según el grado real de libertad en el que se mueve esta actividad en España.

3. Análisis de la posición interna empresarial

3.1. *La competitividad. Concepto y componentes del análisis interno*

Tal y como ya mencionamos, mantener la competitividad de la empresa obliga a un continuo enfrentamiento entre oportunidades y riesgos del entorno con la propia posición de fortaleza empresarial, es decir, la medida entre las capacidades propias frente a la competencia.

La posición interna empresarial reflejará el conjunto de potenciales y debilidades que caracterizan a la institución y que son susceptibles de selección y aprovechamiento para transformarlos en nuevas posiciones competitivas ventajosas mantenidas en el tiempo.

El análisis de esas posiciones tiene por objeto descubrir los potenciales estratégicos internos sobre los que basar las estrategias empresariales.

COMPONENTES DE LA POSICIÓN INTERNA		
Tregoe, B. B. ²² , 1980	Porter, M. E. ²³ , 1985	Rowe, A. J. y otros ²⁴ , 1986
<p>«Driving force» (áreas estratégicas)</p> <p><i>Producto/mercados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos • Posición en mercados <p><i>Capacidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología (innovación) • Capacidad de producción • Sistemas de ventas • Distribución • Recursos naturales <p><i>Resultados</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de crecimiento • Rentabilidad 	<p>Cadena de valor (ventaja competitiva)</p> <p><i>Actividades primarias</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Logística • Producción • Comercialización • Servicio postventa <p><i>Actividades auxiliares</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Gestión de los recursos humanos • Desarrollo de tecnologías • Compras 	<p>Perfil de capacidades</p> <p><i>Directivas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa • Uso de la planificación • Flexibilidad de la organizac • Orientación innovadora • Habilidades <p><i>Competitivas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto, diversificación y • Lealtad de la clientela • Cuota de mercado • Desarrollo de nuevos produ • Barreras del mercado • Disponibilidad de suminist • Concentración de la cliente' <p><i>Financieras</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de capital • Rentabilidad • Liquidez ▪ Estabilidad de costes • Grado del uso de la capacic <p><i>Técnicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de los procesos vos • Recursos humanos • Nivel de tecnología de prod • Economías de escala • Productividad • Patentes • Bases de datos

²² TREGOE, B. B. y ZIMMERMAN, J. W.: *Top Management Strategy*, Kepner-Tregoe Inc., New York, 1980.

²³ PORTER, M. E.: ob. cit., 1985.

²⁴ ROWE, A. J.; MASON, R. O., y DICKEL, K. E.: ob. cit., 1986 (pp. 58 y 59).

Pümpín, C. ²⁵ , 1986	Certo, S. ²⁶ , 1990
<p>Análisis de la empresa</p> <p><i>Capacidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones en productos y servicios • Mercado: posición y crecimiento • Sector: diferenciación, <i>mix</i> de productos • Áreas de prestación: sistemas directivos y personal <p><i>Estructura de costes</i></p> <p><i>Cultura empresarial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerza y consistencia • Orientación al cliente • Orientación al empleado • Orientación de resultados • Orientación de innovación • Orientación de costes • Orientación de la empresa • Orientación de la tecnología 	<p>Posición interna</p> <p><i>Aspectos organizativos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Red de comunicaciones • Políticas y procedimientos • Jerarquía de objetivos • Estructura organizativa • Habilidad de trabajo en grupo <p><i>Aspectos de marketing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentación • Productos • Precios • Promoción • Distribución <p><i>Aspectos de producción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Investigación y desarrollo • Tecnología • Compra de materias primas • Control de <i>stocks</i> • Subcontratación <p><i>Aspectos financieros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Rentabilidad • Actividad <p><i>Aspectos personales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones laborales • Cultura empresarial (valores personales) • Selección y formación • Sistemas de incentivos • <i>Turnover</i> y absentismo

²⁵ PÜMPÍN, C., y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: ob. cit., 1986 (pp. 142 a 150).

²⁶ CERTO, S., y PETLER, J. P.: ob. cit., 1990 (pp. 37 a 39).

Esta exploración (análisis interior) exigirá un conocimiento profundo de las «habilidades» empresariales en relación con la competencia.

Los componentes de la posición interna competitiva se han concretado por diversos autores como aquellos factores que «...existen en la organización, susceptibles de ser gestionados por el *management* ... y que pueden representar ventajas o desventajas propias de la empresa frente a su competencia»²⁷.

Como ya se hizo en el análisis de los entornos, resumimos en el siguiente cuadro las aportaciones doctrinales referidas ahora a los componentes de la posición interna (véase cuadro anterior).

Tregoe y Zimmerman en 1980 determinan las áreas estratégicas como factores clave en los cambios de valores que impulsan las fortalezas y debilidades empresariales. Éstos son los productos, los mercados, las capacidades funcionales y los resultados obtenidos por la empresa.

En 1985, Michael E. Porter introduce el concepto de «cadena de producción de valor», con una división de la actividad general de una empresa en tareas primarias y auxiliares, todas las cuales «producen valor»

Una empresa será tanto más rentable cuanto más paguen sus clientes por los productos y ello exceda más al coste de las actividades (conforme se cree más *valor*) y ello será el efecto tangible de un manejo eficiente de cada actividad y de las interdependencias entre las mismas.

Las ventajas competitivas según Porter, bien sea por el coste o por la diferenciación, están en función de la cadena de producción de valor de la empresa.

Rowe, Masen y Dickel en 1986 realizan un inventario de las capacidades directivas, competitivas, financieras y técnicas de la empresa, a modo de cuestionario para la evaluación de la posición interna corporativa. Entre las capacidades directivas ya introducen elementos constitutivos del sistema de valores y del comportamiento directivo que podríamos definir como sistema de cultura empresarial.

Pümpín en 1986 en su análisis de empresas separa ya la cultura como ingrediente básico de la posición interna estratégica y, por tanto, como portadora de potenciales estratégicos en el mismo nivel que las capacidades funcionales de prestación y de la estructura de costes.

Finalmente, recogemos los factores que Certo (1990) señala como relevantes para la posición interna: organización, marketing, producción, financieros y de personal que él mismo subclasifica en componentes elementales que califican la posición estratégica empresarial. Así se centra en las habilidades y capacidades relativas al manejo de los activos fijos, a las relaciones interpersonales, al valor de los recursos humanos, etc., en un minucioso catálogo de aspectos puntuales para cada área de gestión.

²⁷ TREGOE, B. B., y ZIMMERMAN, J. W.: ob. cit., 1980.

3.2. Identificación de la posición competitiva. Las capacidades y las debilidades empresariales

3.2.1. Elementos diferenciales

Este posicionamiento estratégico que parte del análisis interno lo encontramos en los elementos diferenciales entre la posición relativa de cada empresa y su competencia como factores decisivos de su competitividad.

Estas diferencias se encuentran en los siguientes aspectos:

— Instituciones:

- Forma jurídica.
- Estrategias corporativas.
- Sistemas de dirección.

— Organizativos:

- Centralización y descentralización.
- Potencial de recursos humanos.

— Procesos internos de la empresa:

- Tecnología.
- Productos.
- Costos.
- Servicios.
- Precios.

3.2.2. Ventajas competitivas

Según Porter²⁸, una empresa «obtiene una ventaja competitiva cuando desempeña cada una de las actividades estratégicamente importantes... el diseño, una fuerza de ventas superior, la distribución del producto, un eficiente proceso de producción... mejor o más barato que la competencia...».

Esta definición pone especial énfasis en la importancia que tiene para el análisis estratégico tanto la desagregación de las diferentes actividades concretas de la empresa como el relativo al costo de las operaciones empresariales. Esta posición es compartida en sus investigaciones empíricas por Boston Consulting Group²⁹.

Las ventajas competitivas se pueden desarrollar tanto en un ámbito global (corporativo) como para cada unidad de negocio y su objetivo es constituirse en potenciales estratégicos sobre los que cimentar la competitividad futura de cada entidad.

²⁸ PORTER, M. E.: ob. cit., 1985.

²⁹ Boston Consulting Group es una entidad consultora o especializada en el análisis de la estrategia empresarial, sus tesis pueden encontrarse en el libro traducido al español, *Los mecanismos fundamentales de la competitividad*, EADA, Barcelona, 1988.

3.2.3. Análisis interno empresarial y tipología de las diferencias

La comparación de cada componente empresarial (sea éste la organización comercial, la gama de productos o la tecnología de producción...) se concretará en dimensiones mensurables, de carácter operativo a la hora de transformarlas en estrategias.

Nos referiremos sucintamente a las dimensiones más conocidas:

- a) Costes
- b) Diferenciación
- c) Tiempo
- d) Sistemas de información

a) Costes

Los costes unitarios más favorables ha sido la más estudiada fuente de fortaleza/debilidad en la literatura económica. Unos costes unitarios mejores que la competencia permiten a la empresa una mejora en su rentabilidad a través del dominio de los mercados con el precio³⁰.

Las ventajas relativas a los costes se encontrarán sobre todo en los factores organizativos y en los procesos empresariales, distinguiéndose entre ellos³¹:

— Elementos de carácter estructural:

- Economías de escala: efecto del volumen de actividad sobre el coste unitario.
- Peso de los costes fijos frente a los variables.
- Curva de experiencia: reducción progresiva de costes al aumentar el volumen de producción.
- Factores directivos e institucionales.
- Localización de los negocios.

— Elementos de carácter primario:

- Eficiencia en los procesos: productividad, compras, proveedores, etcétera.
- Programación de actividades.
- Integración y motivación de los recursos humanos.

³⁰ PUMPÍN, C.: ob. cit., 1983. Ser líder en costos significa optar por elegir entre la agresividad en los mercados, buscando una mayor cuota futura o la obtención de beneficios en el presente. En muchos casos ser líder en costos se transforma en estrategias esenciales buscando ser el *productor de más bajo costo del sector*.

³¹ LAMBRIX, R. J., y SINGHUI, S.: «Los objetivos del beneficio y el volumen de ventas», *Harvard Deusto Business Review*, primer trimestre, 1983.

b) Diferenciación

Las empresas buscan la especificidad frente a sus competidores en algún atributo que el mercado pueda apreciar especialmente.

La diferenciación en elementos distintos al coste empresarial trata de añadir un «valor» a la oferta que influya positivamente en la decisión del cliente, al crearle utilidades apreciables.

La diferenciación actúa como una barrera que protege a la empresa estimulando una mayor lealtad del mercado hacia la misma³².

Estos potenciales estratégicos provocados por las ventajas en la diferenciación se encuentran al analizar factores tales como³³:

- Innovación: medio esencial para provocar sostenidamente diferencias en las prestaciones de los productos a los clientes (productos, sistemas de producción y venta, envases, etc.).
- Imagen: provocando una identidad corporativa positiva en la que apoyar cada línea de negocio o producto.
- Calidad: la calidad es un aspecto determinante en la lealtad de la clientela y, por tanto, en la rentabilidad empresarial³⁴.
- Habilidades de los recursos humanos: tanto en las empresas de bienes tangibles como intangibles, no sólo ha de valorarse el posible potencial humano de «superior cualificación» a la competencia, sino la flexibilidad organizativa que posea para adaptarse a los entornos.
- Medios o canales de distribución: para cubrir más eficientemente las necesidades del mercado.

En resumen, la relación entre rentabilidad y grado de diferenciación³⁵ sigue también una función creciente que apoya esta búsqueda de factores diferenciales y que incluso permite combinarla con la dimensión costes para una mayor ventaja competitiva.

³² MENGUZZATO, M., y RENAU, J. J.: ob. cit., 1991 (p. 157). Se refieren a la diferenciación de productos en la empresa y explican este concepto manejando la pendiente de la curva de demanda, que relaciona el precio de un bien con su cantidad demandada en el mercado, ya que los productos no diferenciados (*commodities*) están absolutamente condicionados al precio para no perder las ventas, mientras que los mayores grados de diferenciación permiten cada vez menores oscilaciones de la demanda debidas al precio.

³³ PÜMPIN, C.: ob. cit., 1983.

³⁴ Numerosos estudios y autores avalan esta aseveración. Citamos a modo de ejemplos:

— BUZZELL, R. D. y GALE, B. T.: *The PIMS Principles*, The Free Press, New York, 1987.

— GARVIN, D. A.: «Competir en las ocho dimensiones de la calidad», *Harvard-Deusto Business Review*, segundo trimestre, 1988 (pp. 37 a 48).

— PERVERSI, A. B.: «Mercado sin fronteras y calidad». Conferencia pronunciada en Madrid por el presidente de General Motors España en 1990 (no publicada).

— OAKLAND, J. S.: *Total Quality Management*, Heinemann Professional Pub., Oxford, 1989.

³⁵ LEVITT, T.: *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York, 1983.

c) Tiempo

La dimensión temporal completa las anteriores posiciones de fuerza, siendo a veces en sí misma importante fuente de competitividad.

El tiempo complementa las ventajas de coste y diferenciación, al adelantarse a los cambios e innovaciones con respecto a la competencia: los menores plazos de reacción son cada vez más necesarios en un entorno más turbulento.

Las empresas que poseen este punto fuerte son organizaciones de carácter «orgánico y reactivo», cuyos modos de gestión se orientan al factor tiempo y, por tanto, están lejanos de los procedimientos burocráticos en la toma de decisiones.

George Stalk³⁶ destaca entre las ventajas competitivas basadas en el tiempo las capacidades superiores para «romper» los circuitos convencionales de la planificación y acortar los procesos de innovación. Con ello las empresas pueden mantenerse en la vanguardia, superar a sus rivales en elementos diferenciales que no están centrados exclusivamente en el costo o el tamaño.

d) Sistemas de información

Un adecuado manejo de la información ayudará a rebajar los costes, proporcionará nuevos medios para superar a la competencia y facilitará una más rápida toma de decisiones.

El prisma bajo el que se ha examinado cada una de estas ventajas (posibles posiciones de fuerza o debilidad) ha sido el conveniente para analizar los elementos de que constan las diferencias que separan a un competidor de otro. A ello se ha de añadir la necesidad de sostener estos puntos de fortaleza, para que la empresa pueda transformarlos en estrategias empresariales³⁷.

3.2.4. Potenciales de utilidad y dinámica empresarial

El proceso de generación e implantación de estrategias en las empresas cada día adquiere mayores dosis de complejidad debido, entre otros, a los siguientes factores:

- Nuevas prestaciones estimadas por los clientes.
- Entornos socio-políticos más globalizadores y en los que la incertidumbre bloquea la capacidad de pronóstico empresarial.
- El factor «rapidez de cambio» es crítico.
- Nuevos mercados.
- Nuevas tecnologías.

³⁶ STALK, G.: «Tiempo: la próxima fuente de ventajas competitivas», *Harvard-Deusto Business Review*, primer trimestre, 1989.

³⁷ Boston Consulting Group: «¿Un nuevo producto cada semana?», publicación monográfica (traducida al español), 1991.

Es prácticamente imposible aprovechar selectivamente estos potenciales por la incertidumbre y la velocidad de los cambios, por ello algunos autores proponen modelos estratégicos de aprovechamiento múltiple de los potenciales estratégicos que conduzcan al éxito empresarial. Citaremos tres de ellos:

- a) Los profesores Hamel y Prahalad³⁸ subrayan la excesiva simplicidad del modelo de la «ventaja competitiva» a causa de su estatismo y por llevar a la determinación de estrategias fácilmente descifrables por la competencia. Denominan «propósito estratégico» a la actuación que caracteriza a ciertos grupos empresariales que asumen en todos los ámbitos objetivos muy ambiciosos y relacionados con la competencia.
- b) Continuando con la obra de Pümpín³⁹, este profesor propone un modelo global de «dinámica empresarial» que desarrolle todos los potenciales de la empresa. Para ello no basta con identificar oportunidades y promover actuaciones de producto o de mercado, sino que se trata de verificar qué empresas son capaces de movilizar simultáneamente todos sus recursos.

La obra proporciona elementos para medir una nueva diferencia: la capacidad de aumentar los «potenciales de utilidad» que tienen todos los grupos de referencia empresarial (accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc.) a través de incrementos importantes y en cortos períodos de tiempo.

Según estos autores las empresas que «dinamizan» son aquéllas que aumentan las utilidades de los grupos mencionados. En general estos potenciales tendrán forma de capacidades:

- *Externos*: capacidad del mercado, capacidad de aprovisionamientos, potencial de adquisición de empresas, etcétera.
 - *Internos*: reducción de costes, organización, solidez financiera, *know-how*, etcétera.
- c) Por último, parecido razonamiento sigue Tom Peters⁴⁰ al mencionar a las empresas que practican la sensibilización de todos los niveles organizativos hacia la clientela. Ello es un medio dinamizador de todos los esfuerzos de las diferentes unidades y parcelas empresariales hacia un enfoque único: el mercado.

3.3. Sistema de valores y cultura empresarial

El análisis que venimos desarrollando en este capítulo busca la vinculación de las capacidades actuales de las que la empresa dispone con su estado futuro.

³⁸ HAMEL, G., y PRAHALAD, C. K.: «El propósito estratégico», *Harvard Business Review*, primer trimestre, 1990.

³⁹ PÜMPÍN, C., y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: ob. cit., 1990.

⁴⁰ PETERS, T.: *Thriving on Chaos*, Excel, New York, 1989. (Versión española, *Del caos a la excelencia*, Folio, Barcelona, 1990).

Entre esas capacidades ya citamos en el sistema de valores imperante en la institución, su cultura empresarial.

Este concepto (*way of doing things*, según la frase usada en la empresa Johnson and Johnson⁴¹), utilizado desde la pasada década por diferentes autores⁴² para buscar una relación positiva entre la implantación de una sólida cultura empresarial y los resultados de cada empresa, se integra, según el profesor García Echevarría⁴³, entre los ingredientes que definirán la competitividad en el mismo nivel que las disponibilidades de recursos y las especiales fortalezas en la gestión de los procesos empresariales (posición interna).

En el mismo trabajo⁴⁴ se define la cultura empresarial como «un conjunto de normas y valores que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa...». Esta cultura así definida se integra en la dimensión corporativa de las compañías facilitando o dificultando sus sistemas de dirección.

John P. Kotter, en una reciente investigación⁴⁵, añade al concepto la idea de continuidad que este conjunto de fuerzas sociales debe tener en la empresa para que la cultura represente un elemento de cohesión y coordinación de sus recursos humanos, así como un criterio de aceptación o rechazo de sus comportamientos.

La cultura de una empresa se identifica a través de cierta sintomatología cuyos factores determinantes⁴⁶ se encuentran, entre otras características, en los perfiles de personalidad directiva, en los estilos y medios de comunicación, en sus símbolos, en el tratamiento que la dirección da a la planificación y organización, etcétera⁴⁷.

A través de la valoración de estos factores es posible configurar diversas orientaciones y enfoques «culturales», teniendo presente que cada empresa puede ser poseedora de varias culturas en sus distintas unidades organizativas (culturas «dominante» e incluso «subculturas»).

La cultura como orientación de los valores predominantes en la empresa se caracteriza desde la perspectiva estratégica con la siguiente tipología⁴⁸.

⁴¹ DEAL, J. E., y KENNEDY, A. D.: *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Reading, Massachusetts, 1982.

⁴² Entre otros: PASCAL, R. T. y ATHOS, A. G.: *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York, 1981. OUCHI, W.: *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1981. PETERS, J. y WATERMAN, R. H.: *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York, 1982.

⁴³ En el capítulo primero del libro: PUMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid, 1988.

⁴⁴ PUMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: ob. cit., 1988 (p. 20).

⁴⁵ KOTTER, J. P. y HESKETT, J. L.: *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, 1992.

⁴⁶ PUMPÍN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA: ob. cit., 1988 (p. 27).

⁴⁷ KOTTER, J., en la obra ya citada, clasifica estos factores según el grado de dificultad para el cambio que cada uno representa entre los valores compartidos, como elementos intangibles y las normas de comportamiento como elementos visibles más fáciles de introducir a corto plazo.

⁴⁸ La empresa McKinsey realizó un interesante trabajo empírico que se recoge en la obra ya citada de Peters y Waterman.

- * *Orientación al cliente*: valores relacionados con la clientela.
- * *Orientación a los recursos humanos*: consecución de un fuerte compromiso del personal.
- * *Orientación hacia los resultados*: conciencia general de que el comportamiento debe tener efectos preferentes en la consecución de objetivos.
- * *Orientación a la innovación*: predisposición al cambio en procesos, productos y aceptación de riesgos.

Las orientaciones mencionadas pueden valorarse, con la ayuda de encuestas y cuestionarios, ponderándolas en su mayor o menor fortaleza para cada grupo y empresa en particular. Estas valoraciones constituyen un intento de medición de factores cualitativos⁴⁹ esenciales en la cultura e imagen de cada empresa en el mercado. Ello permite identificar y evaluar los desajustes entre la cultura deseada y la real.

Así definida la cultura y siguiendo su investigación empírica, John Kotter y James Heskett⁵⁰ sostienen que no siempre una cultura fuerte desemboca en resultados sobresalientes sostenidos en el tiempo, sino que es preciso, además:

- a) Combinarla con estrategias inteligentes (producto de los potenciales de competitividad⁵¹).
- b) Que la cultura sea motor del cambio⁵² en la empresa para adaptarse al entorno, para mejorar las capacidades empresariales que conducen a una mayor flexibilidad⁵³ en la organización.

Esta interacción de la cultura con la estrategia es un factor potenciador de la competitividad aunque, según Kotter, no bastará esta combinación para mantener el éxito en el tiempo, sino que el liderazgo de los directivos debe manifestarse en una actitud abierta a la confrontación con la realidad que representa la competencia (sus puntos débiles y fuertes). Éste será el verdadero termómetro que determine la necesidad de cambio de la cultura empresarial.

Las aportaciones anteriores se pueden resumir subrayando el hecho de que la cultura empresarial es un elemento que, formando parte de la dimensión corporativa, ha de dirigirse estratégicamente, lo que supone su diagnóstico, valoración, armonización a estrategias y entornos y también el compromiso del *management* en su cuidado y desarrollo en el tiempo.

⁴⁹ En la práctica se traducen en perfiles ordinales, que permiten su comparación dentro o fuera de la empresa.

⁵⁰ KOTTER, J. P., y HESKETT, T. L.: ob. cit., 1992.

⁵¹ SCHWARTZ, H., y DAVIS, S. M.: «Matching Corporate Culture and Business Strategy», *Organizational Dynamics*, verano, 1981 (pp. 30 a 48).

⁵² BURACK, E. H.: «Changing the Company Culture, the role of Human Resource Development», *Long Range Planning*, vol. 24, n.º 1, 1991 (pp. 88 a 95).

⁵³ PÚMPÍN, C., y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: op. cit., 1988.

En la investigación que presentamos en esta obra se valorará en especial la cultura empresarial apreciada, así como sus orientaciones básicas (clientela, personal y resultados) en tanto que el perfil encontrado apoye o no las estrategias empleadas por las compañías de seguros en España.

3.4. Potenciales estratégicos relevantes del análisis interno: resumen de la posición interna

La empresa como institución, sus unidades de negocio, los recursos humanos, materiales y financieros, así como el sistema de dirección y su cultura empresarial son los pilares sobre los que se cimentará esta «competitividad interna» a la que nos venimos refiriendo.

Diagnosticar la posición concreta de cada factor potencial, evaluar su situación relativa, frente a la competencia, significará hacer un juicio para llegar a determinar los puntos fuertes en los que se basará la actuación estratégica, así como los puntos débiles que tiene la actual posición competitiva⁵⁴.

Como en el caso del análisis de los entornos, se propone un esquema (fig. III.5) para la exploración de la posición interna empresarial que sintetice las aportaciones teóricas y estudios monográficos mencionados:

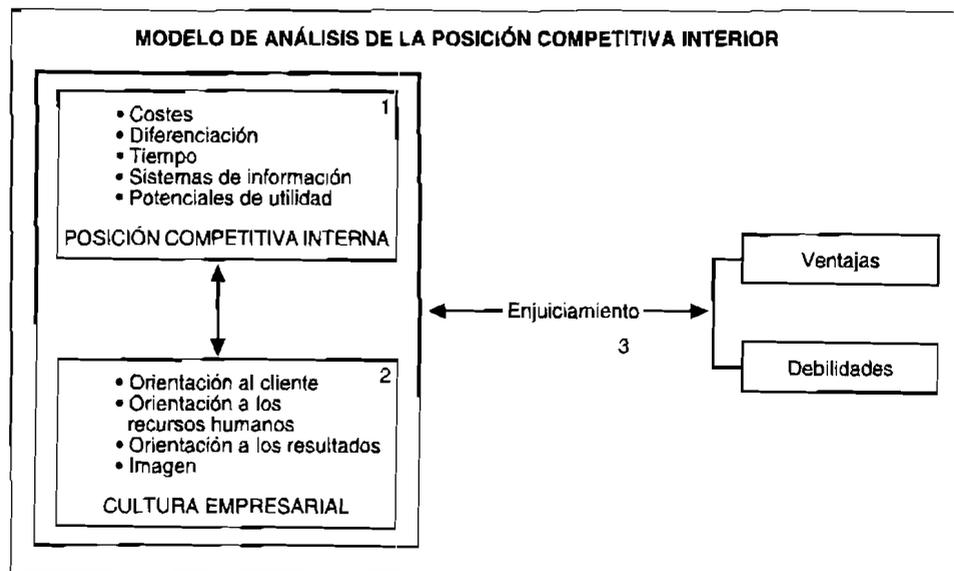


Figura III.5.

⁵⁴ Véase, por ejemplo, MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J.: ob. cit., 1992 (p. 112).

Esto será a través de las siguientes tres etapas:

1. Diagnóstico de la posición competitiva interna, basada en sus elementos de diversidad más representativos: coste, diferenciación, tiempo, sistema informativo y dinámica empresarial.
2. Diagnóstico de la cultura empresarial a través de sus orientaciones básicas y de la propia imagen proyectada de la empresa.
3. Evaluación⁵⁵ del conjunto de ventajas (posiciones de fuerza) y debilidades que la empresa tiene.

A través de este juicio la empresa está en disposición de seleccionar los potenciales estratégicos aportados por la posición interior y que determinarán sus capacidades competitivas (fig. III.6).

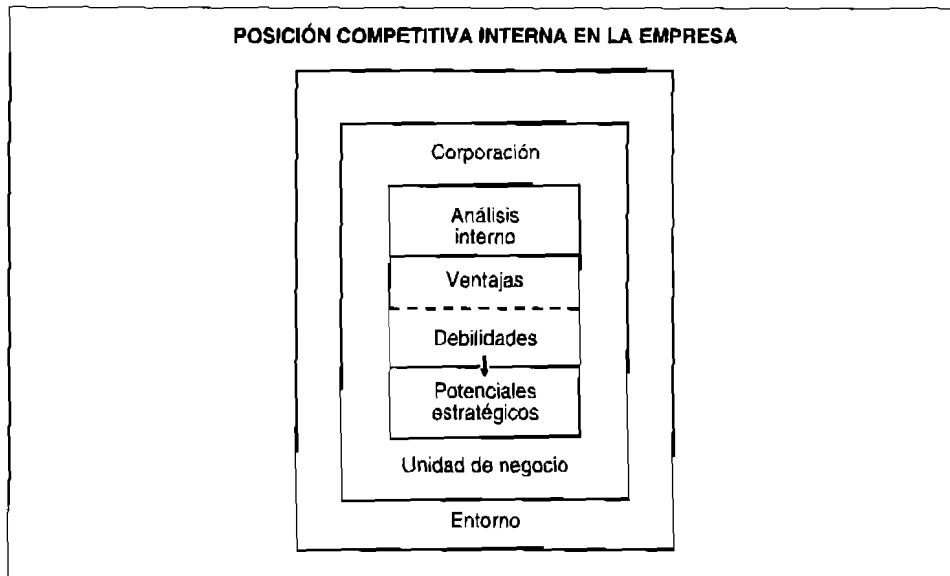


Figura III.6.

Concluimos señalando que el «análisis interno» es otra pieza clave en la determinación de la competitividad empresarial. Buena parte de los éxitos y fracasos futuros de cada entidad estarán vinculados a los elementos diferenciales que la clientela aprecie y valore en la oferta, a su capacidad de innovar y mantener en el tiempo posiciones relativas de fortaleza en el mercado.

⁵⁵ Esta evaluación se puede cuantificar a través de datos económico-financieros y de la opinión de directivos, clientes, proveedores, etc., trasladando estas respuestas (ordenadas en cuestionarios) en forma de *perfiles* para cada factor clave, incluso comparando con la competencia. Véanse: HOFER, C. W. y SCHENDL, D.: *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, Minn., 1978. ROWE, A.: ob. cit., 1986. PÜMPIN, C.: ob. cit., 1982.

4. Dimensión competitiva: las capacidades estratégicas empresariales

4.1. Potenciales estratégicos globales: planificación empresarial

Dentro del sistema de dirección estratégica y tal y como planteamos al comienzo del estudio con el modelo teórico (fig. III.7), distinguiremos un segundo nivel: la dimensión competitiva, que conceptualmente entendemos como el espacio empresarial en el que radican las responsabilidades para identificar, seleccionar y ordenar el conjunto de potenciales globales sobre los que la empresa cimentará su desarrollo y futura actuación.

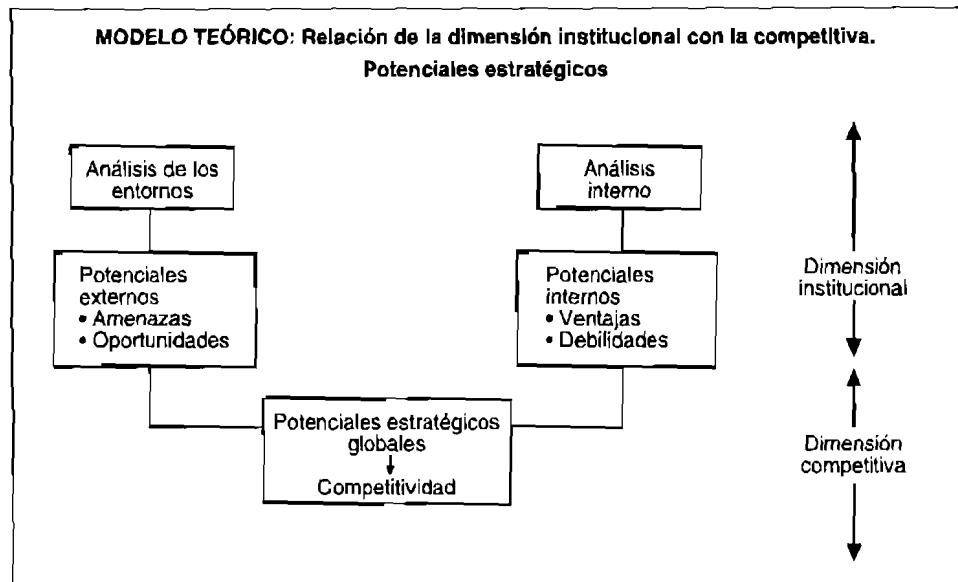


Figura III.7.

Como se indicó al comienzo de este capítulo III, la doctrina estratégica⁵⁶ incluye en los mecanismos de planificación una singular metodología de análisis que enfrenta los potenciales externos e internos, selecciona las posiciones competitivas globales, diseña las estrategias y, finalmente, procede a su implantación en la empresa.

El análisis estratégico, sirve de enfoque director⁵⁷ en la planificación y se complementa con las clásicas herramientas de la planificación económica y financiera (solvencia, rentabilidad, fondo de maniobra, etc.).

De esta forma la estrategia condiciona y se instrumenta en la organización empresarial con mecanismos de coordinación tales como la dirección por objetivos.

⁵⁶ Véanse CERTO, S.: ob. cit., 1990 y PUMPIÑ, C.: ob. cit., 1986.

⁵⁷ MARTINET, A.: *Diagnostic Strategique*, Vuibert Entreprise, Paris, 1990.

Este «análisis estratégico» 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.

Para satisfacer el análisis de forma que se alcance a la globalidad de los potenciales empresariales, se han desarrollado métodos formales y trabajos de investigación cuyo objetivo común ha sido guiar la planificación en su problema central de determinación de la estrategia en la empresa.

Sólo a modo enunciativo⁵⁸ nos referiremos a estas técnicas:

- *Análisis SWOT (DAFO)*⁵⁹: procedimiento cualitativo de identificación de las posiciones competitivas que enfrenta las condiciones del entorno, sus oportunidades y amenazas, con las capacidades empresariales, las fortalezas y debilidades, tanto en un nivel corporativo, como para cada unidad de negocio.

El análisis se realiza mediante técnicas de trabajo en grupo a través de los propios directivos empresariales, estudiándose cada aspecto, reconociendo los potenciales internos y externos, así como el grado de optimismo/pesimismo de cada observación. Finalmente, ordenadas las conclusiones y los potenciales, se seleccionan las estrategias.

- *Proyecto PIMS*⁶⁰: desarrollado por la compañía General Electric y la colaboración de la Harvard Business School en 1972 para descubrir las variables estratégicas que influyen significativamente sobre los resultados empresariales. Es un modelo que se basa en una amplia base de datos (en la actualidad con más de 4.000 referencias) con la que colabora cada empresa-cliente a través de cuestionarios periódicos. Los análisis estadísticos multivariante relacionan la actuación empresarial con la posición competitiva y estratégica para cada sector de actividad y cada entorno.
- *Ciclo de vida*: Porter⁶¹ utiliza el enfoque usado en la disciplina del marketing para explicar el ciclo de vida de los productos, asignando diversas estrategias según la fase de la vida de los mismos, de acuerdo con el grado de estabilidad que cada período supone.
- *Matrices de portafolio*: modelos de carteras desarrolladas en los años setenta sobre todo para relacionar simultáneamente la posición competitiva de cada unidad de negocio (especialmente en la gran empresa) en

⁵⁸ Ya que su estudio detallado se sale del ámbito de este trabajo, véase MENGUZZATO, M. y RENAU, J.: ob. cit., 1991 (pp. 167 a 189).

⁵⁹ «Strengths, weakness, opportunities and threats». En español y cambiando el orden de las siglas: «Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades». Método originalmente empleado en las compañías Shell.

⁶⁰ PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Programa ya mencionado en otro lugar de esta tesis que puede seguirse en: SCHOEFLER, S., BUZZELL, R. D. y HEANY, D. F.: «Impact of strategic planning on profit performance», *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1974. WAKERLY, R. H.: *PIMS: A tool for developing competitive strategic*, Long Range Planning, vol. 17, n.º 3, 1984.

⁶¹ PORTER, M.: ob. cit., 1980.

relación con la competencia. Parte del supuesto de que cada empresa desea mejorar sus posiciones en los mercados y tener una dinámica equilibrada a lo largo del tiempo.

Gráficamente se representa en un espacio de dos dimensiones que se usan para medir en forma de escalas cuantitativas los principales resultados del análisis externo e interno.

En la matriz se reflejan las posiciones de las diversas unidades de negocio, de su competencia e, incluso, la evolución de las mismas en el tiempo; facilitando argumentos para establecer los potenciales globales de la empresa sobre las que basarán las estrategias futuras.

Estas matrices se han desarrollado por grandes consultoras empresariales norteamericanas que les dieron su nombre: Boston Consulting Group («cruzando» crecimiento del mercado y cuota relativa), McKinsey (atractivo del mercado y ventaja competitiva) y Arthur D. Little⁶² (posición competitiva y ciclo de vida).

- *SPACE, Strategic Position and Action Evaluation*⁶³, es otro método usado para determinar la posición estratégica de las diferentes unidades estratégicas empresariales. Se trata de una interesante ampliación del método de las matrices, para resolver alguna de sus limitaciones. Utiliza un modelo de cuatro dimensiones: estabilidad y fortaleza del entorno por una parte y ventaja competitiva más fortaleza financiera por otra para evaluar la compañía.

La estrategia más adecuada se obtiene de la valoración de cada factor y de la consideración de su peso relativo en el modelo.

Pese a las críticas sobre la utilidad y la posible burocratización de estas técnicas, cada uno de estos modelos han contribuido notablemente a facilitar la aplicación del pensamiento estratégico en las empresas, por su sencillez de uso en la discusión global de los factores competitivos que confluyen en la empresa, así como para la toma de decisiones consecuentes⁶⁴.

4.2. Construcción de la competitividad en la empresa

El sistema de dirección estratégica, expuesto en párrafos anteriores, condiciona el que todas las decisiones empresariales se orienten preferentemente al criterio de la competitividad tanto en la asignación de recursos de inversiones, como de personal y en los procesos operativos adaptándose a los mercados, de tal forma que estas decisiones produzcan en el futuro mayores y más profundas ventajas en relación con la competencia.

⁶² Arthur D. Little Inc.: *A System for Managing Diversity*, Cambridge, 1972.

⁶³ ROWE, A. J.; MASON, R. O., y DICKEL, K. E.: *ob. cit.*, 1987 (pp. 196-206).

⁶⁴ En el artículo siguiente puede encontrarse una síntesis histórica de estas técnicas, sus ventajas, limitaciones y objetivos: MCNAMEE, P.: «Developing Strategies for Competitive Advantages», *Long Range Planning* (the best articles), n.º 5, Pergamon, 1990.

A diferencia de cierto uso terminológico asignado a la expresión «ser competitivo» como sinónimo de costos favorables (u otros elementos parciales), la competitividad es el resultado de la interrelación entre el entorno y la empresa; el entorno condiciona todo el funcionamiento económico, abriéndolo o cerrándolo a oportunidades de éxito para las empresas eficientes.

Como define el profesor García Echevarría⁶⁵ la competitividad es «... la eficiencia en la capacidad interna de hacer una buena asignación de recursos así como una adecuada selección de entornos ... y de las estrategias que mejor se adapten a las capacidades organizativas disponibles». Bajo esta perspectiva global, el autor propone su significado como criterio cultural para el personal y los procesos de cada empresa, de manera que cada nivel empresarial sepa distinguir los puntos fuertes y débiles que diferencian a la misma de la competencia, allí donde concentrar los recursos y esfuerzos empresariales.

Continuando con esta orientación abierta que propone Santiago García Echevarría, la competitividad, según él, puede instrumentarse con las variables reflejadas en la figura. III.8: productividad, sistema organizativo, productos, capacidad tecnológica y estrategias de adaptación.

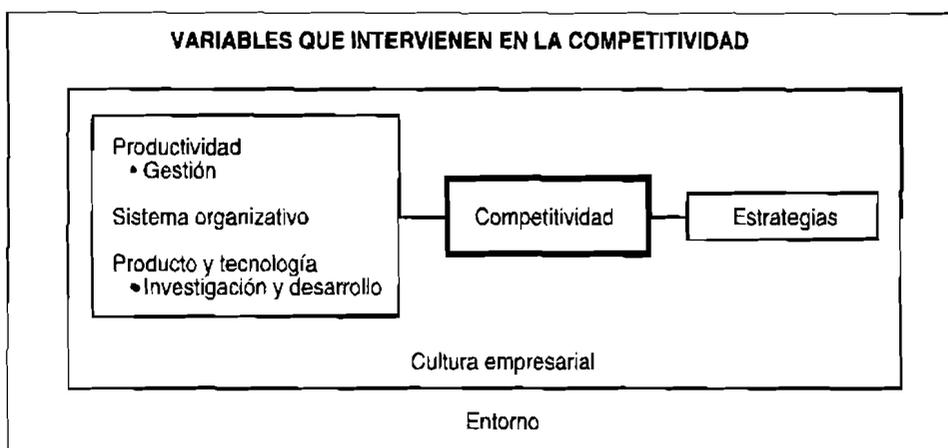


Figura III.8.

Estas variables son los componentes «manageriales» en los que se ve reflejada la competitividad: se es más competitivo si se es más eficiente que la competencia o si la organización representa una posición de fortaleza o si la diversificación equilibra los riesgos...

La cultura empresarial facilita esta competitividad y el entorno ofrece las oportunidades en las que basar las estrategias.

⁶⁵ GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *El reto empresarial español: la empresa española y su competitividad*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

4.3. De la competitividad a la estrategia

Ya hemos dicho que la selección de los potenciales empresariales determinará las estrategias de actuación de las empresas. A su vez, estas últimas representan el criterio esencial en la asignación de recursos empresariales.

Estrategia es sinónimo de «orientación futura de la empresa» y se materializa, según Ansoff⁶⁶, en un conjunto de reglas de comportamiento para la toma de decisiones... «dinámica que una empresa tomará y hacia donde irá...».

Comoquiera que los elementos determinantes de la competitividad (entorno, posición interna y cultura) son cambiantes, la estrategia ha de tenerlo presente en un proceso de adaptación dinámica que, según Porter⁶⁷, enfrente e interrelacione sus condiciones: mercados de factores, competencia, proveedores y demanda. La estrategia empresarial se adaptará en cada caso al marco de referencia.

La selección final de las estrategias entre las diferentes alternativas posibles se llevará a cabo usando técnicas específicas o propias de la teoría de la decisión⁶⁸: procedimientos de valoración ordinal (encuestas), análisis coste-beneficio, así como técnicas estadísticas multivariantes. Todas las metodologías buscan mejorar la capacidad de elección estratégica, que, en cualquier caso, siempre estará basada en adecuadas combinaciones de intuición y sensibilidad al riesgo por parte del alto directivo empresarial.

⁶⁶ ANSOFF, I., y McDOWELL, E.: ob. cit., 1990.

⁶⁷ PORTER, M.: «Towards a Dynamic Theory of Strategy». *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991 (pp. 95 a 117).

⁶⁸ BUENO CAMPOS, E.: ob. cit., 1991 (p. 225).