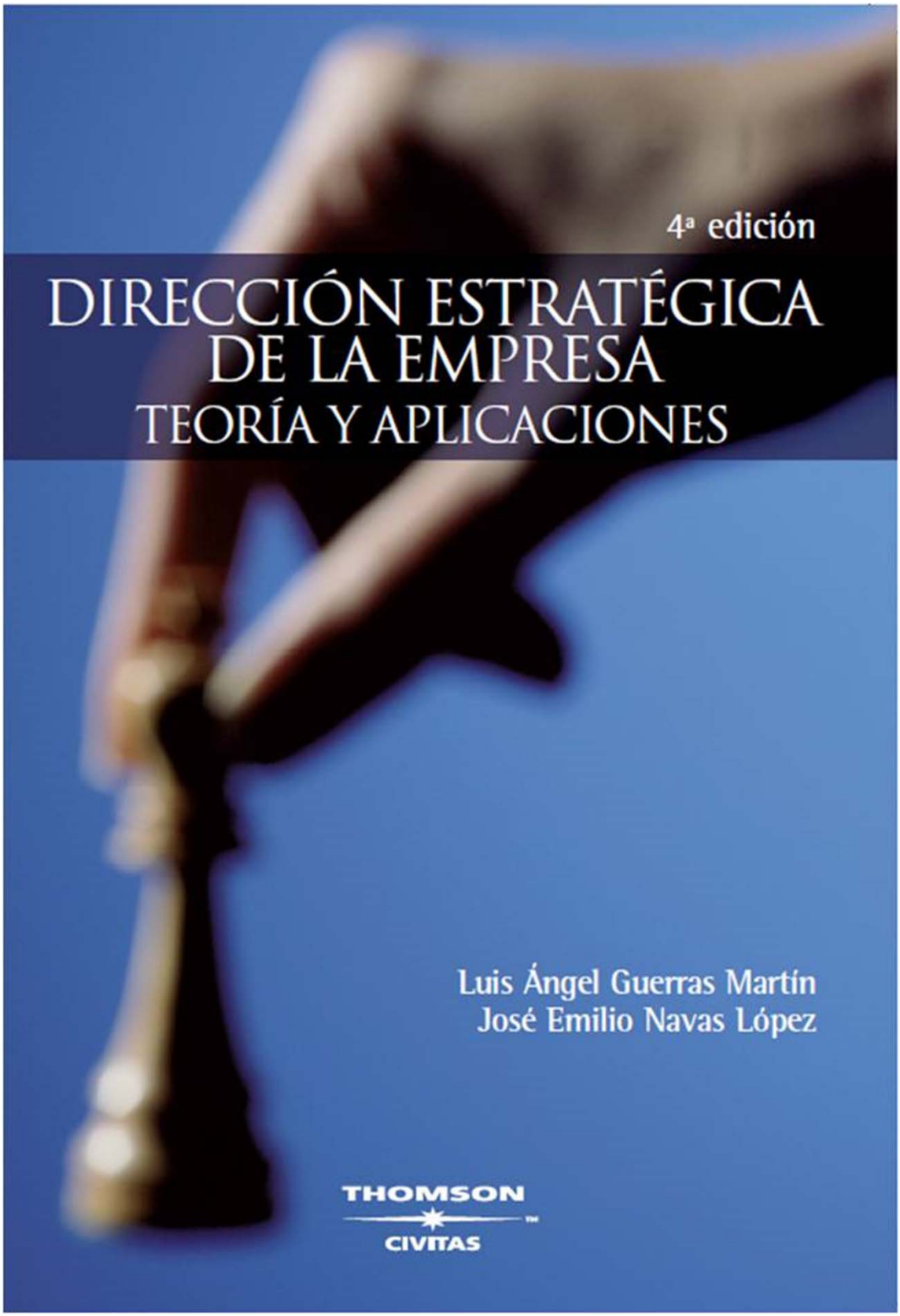


Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López

Thomson-Reuters Civitas, 2007, 4ª edición

www.guerrasynavas.com

LUIS ÁNGEL GUERRAS MARTÍN
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Rey Juan Carlos

JOSÉ EMILIO NAVAS LÓPEZ
Catedrático de Organización de Empresas
Universidad Complutense de Madrid

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
Teoría y Aplicaciones

CUARTA EDICIÓN

Colaboradores:
PEDRO LÓPEZ SÁEZ
GREGORIO MARTÍN DE CASTRO
ANTONIO MONTERO NAVARRO
MARÍA SACRISTÁN NAVARRO

THOMSON
CIVITAS

Primera edición, 1996
Segunda edición, 1998
Tercera edición, 2002
Cuarta edición, 2007

El editor no se hace responsable de las opiniones recogidas, comentarios y manifestaciones vertidas por los autores. La presente obra recoge exclusivamente la opinión de su autor como manifestación de su derecho de libertad de expresión.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, ni su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso del ejemplar, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Copyright © 2007, by Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López
Editorial Aranzadi, S. A.
Camino de Galar, 15
31190 Cizur Menor (Navarra)
ISBN: 978-84-470-2850-4
Depósito legal: NA-2450/2007
Compuesto en Sociedad Anónima de Fotocomposición
Printed in Spain. Impreso en España
por Rodona Industria Gráfica, S. L. - Polígono Agustinos, calle A, nave D-11. 31013 Pamplona

Índice

Prólogo 19

Presentación 23

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1.—La naturaleza de la dirección estratégica 37

Introducción 37
Objetivos 37

1.1. Las decisiones estratégicas 39
1.1.1. El concepto de estrategia 39
1.1.2. Niveles de la estrategia 43

1.2. El proceso de dirección estratégica y su responsabilidad 49
1.2.1. Las fases del proceso de dirección estratégica 49
1.2.2. La responsabilidad de las decisiones estratégicas . . . 53
1.2.3. Ventajas de un proceso racional de decisión estratégica 56
1.2.4. El ajuste y el cambio en el proceso de dirección estratégica 58

1.3. La dirección estratégica de la empresa como ámbito de estudio . 60
1.3.1. Evolución de la dirección estratégica 60
1.3.2. Enfoques sobre la dirección estratégica 63

1.4. Hacia una visión integradora de la dirección estratégica 64
1.4.1. Estrategias deliberadas y emergentes 66
1.4.2. La racionalidad en el proceso de decisión estratégica 68
1.4.3. Aspectos organizativos del proceso de dirección estratégica 72

Cuadro resumen 75
Preguntas sobre el capítulo 75
Actividades 76
Lecturas recomendadas 76

Parte I
ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Capítulo 2.—La creación de valor y los grupos de interés 79
Introducción 79
Objetivos 79
2.1. La creación de valor como objetivo de la empresa 81
2.2. Los grupos de interés en la empresa *(stakeholders)* 83
2.3. El gobierno de la empresa 87
2.3.1. Mecanismos internos de control directivo 90
2.3.2. Mecanismos externos de control directivo 96
2.4. El concepto de creación de valor de la empresa 100
2.4.1. El modelo de las curvas de valor 103
2.4.2. La creación de valor para los accionistas 106
Cuadro resumen 109
Preguntas sobre el capítulo 110
Actividades 110
Lecturas recomendadas 111

Capítulo 3.—Los objetivos y los valores de la empresa 113
Introducción 113
Objetivos 113
3.1. La misión y la visión de la empresa 115
3.1.1. La misión de la empresa 115
3.1.2. La visión y el propósito estratégico 117
3.2. Los objetivos estratégicos 120
3.3. La responsabilidad social de la empresa 123
3.3.1. Ámbito de la responsabilidad social 125
3.3.2. Factores que influyen en el nivel de responsabilidad social 127
3.3.3. Responsabilidad social y resultados 130
3.4. La ética empresarial 131
Cuadro resumen 136
Preguntas sobre el capítulo 137
Actividades 138
Lecturas recomendadas 138

Capítulo 4.—Análisis del entorno general 139
Introducción 139
Objetivos 139

4.1. El entorno de la empresa 141
4.1.1. Concepto y tipología del entorno 141
4.1.2. Nivel de incertidumbre del entorno 142
4.2. Análisis del entorno general 144
4.2.1. El perfil estratégico del entorno 144
4.2.2. El diamante de Porter 148
4.2.3. Los distritos industriales 151
4.2.4. Importancia del análisis del entorno general para la competitividad de la empresa 156
4.3. Análisis del entorno futuro: el método de los escenarios 158
Cuadro resumen 164
Preguntas sobre el capítulo 164
Actividades 165
Lecturas recomendadas 165

Capítulo 5.—Análisis del entorno específico 167

Introducción 167
Objetivos 167
5.1. Delimitación del entorno específico 169
5.2. Análisis de la estructura de la industria 176
5.2.1. Intensidad de la competencia actual 177
5.2.2. Competidores potenciales 180
5.2.3. Productos sustitutivos 183
5.2.4. Poder negociador de los proveedores y de los clientes 184
5.2.5. Limitaciones del modelo de las cinco fuerzas 188
5.3. Segmentación de la industria: grupos estratégicos 190
5.4. Análisis de los competidores 193
Cuadro resumen 196
Preguntas sobre el capítulo 197
Actividades 197
Lecturas recomendadas 198

Capítulo 6.—Análisis interno de la empresa 199

Introducción 199
Objetivos 199
6.1. El diagnóstico interno de la empresa 201
6.1.1. La identidad de la empresa 201
6.1.2. El perfil estratégico de la empresa 203

6.2. La cadena de valor 205
6.2.1. Las actividades de la cadena de valor 206
6.2.2. Las interrelaciones de la cadena de valor 209
6.3. El *benchmarking* 212
6.4. Las matrices de análisis estratégico 215
6.5. El análisis DAFO. 219
Cuadro resumen 220
Preguntas sobre el capítulo. 221
Actividades 221
Lecturas recomendadas 222

Capítulo 7.—Análisis de los recursos y capacidades 223
Introducción 223
Objetivos 223
7.1. El análisis de los recursos y capacidades 225
7.2. Identificación de los recursos y capacidades 227
7.2.1. Identificación de los recursos 228
7.2.2. Identificación de las capacidades: las rutinas organizativas 231
7.2.3. La medición de los intangibles 236
7.3. Evaluación estratégica de los recursos y capacidades 239
7.3.1. Criterios para la obtención de la ventaja competitiva 242
7.3.2. Criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva 242
7.3.3. Criterios para la apropiación de las rentas de la ventaja competitiva 247
7.4. La gestión de los recursos y capacidades 251
7.4.1. Mejora de la dotación 251
7.4.2. Explotación de la dotación 257
Cuadro resumen 260
Preguntas sobre el capítulo. 261
Actividades 261
Lecturas recomendadas 261

Parte II
FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Capítulo 8.—Estrategias y ventajas competitivas 265
Introducción 265
Objetivos 265

8.1. Estrategia y ventaja competitiva 267
8.1.1. Conceptos y relaciones 267
8.1.2. Creación de la ventaja competitiva 270
8.1.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva 273
8.2. La ventaja competitiva en costes 276
8.2.1. Fuentes de la ventaja en costes. 278
8.2.2. Barreras a la imitación 281
8.2.3. Condiciones de aplicación 283
8.2.4. Riesgos de la ventaja en costes 283
8.3. La ventaja competitiva en diferenciación de productos. 285
8.3.1. Fuentes de diferenciación de productos 285
8.3.2. Barreras a la imitación 290
8.3.3. Condiciones de aplicación 290
8.3.4. Riesgos de la ventaja en diferenciación 291
8.4. La ampliación de las estrategias competitivas de Porter: el «reloj estratégico». 293
8.4.1. Estrategias orientadas a precios bajos 294
8.4.2. Estrategias orientadas a la diferenciación 295
8.4.3. Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio. 296
8.4.4. Estrategias destinadas al fracaso 298
Cuadro resumen 299
Preguntas sobre el capítulo. 300
Actividades 300
Lecturas recomendadas 301

Capítulo 9.—Estrategias con base en las características de la industria 303
Introducción 303
Objetivos 303
9.1. La competencia en industrias nuevas o emergentes 305
9.1.1. Características de las industrias emergentes 305
9.1.2. Estrategias para industrias emergentes. 307
9.2. La competencia en industrias maduras. 310
9.2.1. Características de las industrias maduras 310
9.2.2. Estrategias para industrias maduras 311
9.3. La competencia en industrias en declive 314
9.3.1. Características de las industrias en declive 314
9.3.2. Estrategias para industrias en declive 316
9.4. La competencia en industrias fragmentadas 319
9.4.1. Características de las industrias fragmentadas 319
9.4.2. Estrategias para industrias fragmentadas 320

Cuadro resumen 322
Preguntas sobre el capítulo 322
Actividades 323
Lecturas recomendadas 323

Capítulo 10.—Estrategias para industrias con base tecnológica . 325

Introducción 325
Objetivos 325
10.1. Aspectos conceptuales 327
10.2. Efectos de la tecnología en la industria 332
10.2.1. Efectos en la evolución de la industria 333
10.2.2. Efectos en la estructura de la industria 335
10.3. Características de las industrias con base tecnológica 337
10.3.1. Los estándares técnicos 337
10.3.2. La estructura de costes 340
10.3.3. Las actividades de I+D+i 341
10.4. Alternativas para industrias con base tecnológica 342
10.4.1. Estrategias competitivas 343
10.4.2. Estrategias corporativas: la estrategia de racimo tecnológico 347
Cuadro resumen 350
Preguntas sobre el capítulo 350
Actividades 351
Lecturas recomendadas 351

Capítulo 11.—Direcciones de desarrollo: el campo de actividad y la expansión 353

Introducción 353
Objetivos 353
11.1. La definición del campo de actividad de la empresa 355
11.2. El crecimiento y el desarrollo de la empresa 362
11.3. Las direcciones de desarrollo 365
11.4. La estrategia de expansión 369
11.4.1. Penetración en el mercado 370
11.4.2. Desarrollo de productos 372
11.4.3. Desarrollo de mercados 374
Cuadro resumen 375
Preguntas sobre el capítulo 375
Actividades 376
Lecturas recomendadas 376

Capítulo 12.—Direcciones de desarrollo: diversificación, integración vertical y reestructuración 377
Introducción 377
Objetivos 377
12.1. La diversificación empresarial 379
12.2. La estrategia de diversificación relacionada 382
12.2.1. Razones para la diversificación relacionada 383
12.2.2. Riesgos de la diversificación relacionada 386
12.3. La estrategia de diversificación no relacionada o conglomerada 388
12.3.1. Razones para la diversificación no relacionada . . . 389
12.3.2. Riesgos de la diversificación no relacionada 390
12.3.3. Diversificación empresarial y resultados 392
12.4. La estrategia de integración vertical 394
12.4.1. Razones para la integración vertical 396
12.4.2. Riesgos de la integración vertical 399
12.5. La estrategia de reestructuración de la cartera de negocios . . 402
12.5.1. El saneamiento de un negocio 404
12.5.2. La reestructuración de la cartera de negocios 407
Cuadro resumen 411
Preguntas sobre el capítulo 412
Actividades 412
Lecturas recomendadas 413

Capítulo 13.—La dirección de empresas diversificadas 415
Introducción 415
Objetivos 415
13.1. Las unidades estratégicas de negocio (UEN) 417
13.1.1. Criterios de delimitación de las UEN 418
13.1.2. Problemas organizativos en la utilización de las UEN 420
13.2. Estrategia corporativa y creación de valor 424
13.2.1. Las funciones de la oficina central y la ventaja de matriz 426
13.2.2. Formas de crear valor en las empresas diversificadas . 427
13.3. Modelos básicos de dirección en las empresas diversificadas . . . 431
13.3.1. Planificación estratégica 433
13.3.2. Control financiero 435
13.3.3. Control estratégico 436
13.4. Los grupos de empresas 439

Cuadro resumen 446
Preguntas sobre el capítulo 447
Actividades 447
Lecturas recomendadas 448

Capítulo 14.—Métodos de desarrollo: interno y externo 449

Introducción 449
Objetivos 449
14.1. Desarrollo interno frente a desarrollo externo 451
14.1.1. Justificación del desarrollo externo 452
14.1.2. Ventajas e inconvenientes del desarrollo externo . . . 454
14.1.3. Tipos de desarrollo externo 457
14.2. Fusiones y adquisiciones de empresas 457
14.2.1. Las fusiones 457
14.2.2. Las adquisiciones 460
14.3. Formas de desconcentración de empresas 464
14.4. La gestión del desarrollo externo 466
14.4.1. Selección de la empresa objetivo 467
14.4.2. Integración organizativa y cultural 469
14.4.3. Integración productiva 472
14.4.4. Defensa de la competencia 475
Cuadro resumen 476
Preguntas sobre el capítulo 476
Actividades 477
Lecturas recomendadas 477

Capítulo 15.—Métodos de desarrollo: la cooperación empresarial 479

Introducción 479
Objetivos 479
15.1. La cooperación entre empresas 481
15.1.1. Concepto y características de la cooperación empresarial 481
15.1.2. Justificación de la cooperación empresarial 482
15.2. Ventajas e inconvenientes de la cooperación 487
15.3. Tipos de acuerdos 490
15.3.1. Acuerdos contractuales 492
15.3.2. Acuerdos accionariales 501
15.3.3. Redes interorganizativas 505

15.4. La dirección de los acuerdos de cooperación 508
15.4.1. El proceso de formación del acuerdo 509
15.4.2. La gestión del acuerdo 512
15.4.3. Los resultados de la cooperación 514
Cuadro resumen 517
Preguntas sobre el capítulo 518
Actividades 518
Lecturas recomendadas 518

Capítulo 16.—La estrategia de internacionalización 519
Introducción 519
Objetivos 519
16.1. La empresa multinacional 521
16.1.1. Concepto de empresa multinacional 521
16.1.2. Razones para la internacionalización 524
16.2. La competencia global: factores y estrategias 524
16.2.1. Concepto de industrias globales y multipaís 525
16.2.2. Factores de globalización 525
16.2.3. Alternativas estratégicas para competir internacionalmente 530
16.3. Estrategias de entrada en mercados exteriores 535
16.3.1. Selección del país de destino 536
16.3.2. Estrategias de entrada 538
16.3.3. Análisis comparativo de las estrategias de entrada . 545
16.4. La dirección de la empresa multinacional 547
16.4.1. La localización de actividades 548
16.4.2. La comercialización de productos 550
16.4.3. La política de recursos humanos: la gestión de expatriados 551
16.4.4. La gestión de la distancia cultural 554
16.4.5. Modelos estructurales 556
Cuadro resumen 560
Preguntas sobre el capítulo 561
Actividades 561
Lecturas recomendadas 562

Parte III
IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Capítulo 17.—Evaluación e implantación de estrategias 565

Introducción 565
Objetivos 565

17.1. El proceso de evaluación y selección de estrategias 567
17.1.1. La adecuación de las estrategias 569
17.1.2. La factibilidad de las estrategias 572
17.1.3. La aceptabilidad de las estrategias 573

17.2. La implantación de la estrategia 579
17.2.1. Actividades de la implantación estratégica 581
17.2.2. Factores de éxito y fracaso de la implantación 583

17.3. El cambio organizativo 584

Cuadro resumen 591
Preguntas sobre el capítulo 592
Actividades 592
Lecturas recomendadas 592

Capítulo 18.—La implantación de las estrategias: el soporte organizativo 593

Introducción 593
Objetivos 593

18.1. El diseño de la estructura organizativa 595
18.1.1. Tipos de estructura organizativa 599
18.1.2. El diseño de la estructura primaria 600
18.1.3. El diseño de la estructura operativa 607

18.2. La dirección y el liderazgo 609
18.2.1. Estilos de dirección y liderazgo y tipos de estrategia . 611
18.2.2. Las actividades del liderazgo en la implantación estratégica 612

18.3. La dirección estratégica de los recursos humanos 615

18.4. La cultura organizativa 619
18.4.1. El papel de la cultura en la empresa 620
18.4.2. Factores de contexto de la cultura organizativa . . . 621
18.4.3. Congruencia entre estrategia y cultura organizativa 622
18.4.4. Factores que influyen en el cambio de cultura organizativa 625
18.4.5. La gestión del cambio de la cultura organizativa . . 627

Cuadro resumen 629
Preguntas sobre el capítulo 630
Actividades 631
Lecturas recomendadas 631

Capítulo 19.—La planificación y el control estratégico 633
Introducción 633
Objetivos 633
19.1. La planificación estratégica 635
19.2. Las estrategias funcionales 641
19.3. El control estratégico 644
19.3.1. La medición de los resultados de la empresa 647
19.3.2. La definición de sistemas de control interno 655
19.4. El diseño de un sistema de información 662
Cuadro resumen 665
Preguntas sobre el capítulo 666
Actividades 666
Lecturas recomendadas 666

Lista de aplicaciones 667

Lista de figuras 671

Bibliografía 675

Prólogo

El libro *Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones,* del que son autores los profesores José Emilio Navas y Luis Ángel Guerras, nace de la reflexión teórica y de la experiencia docente de sus autores en el Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

El libro, por tanto, recoge, en primer lugar, el esfuerzo intelectual de recopilar y dar forma a los contenidos teóricos que han venido conformando el cuerpo de conocimientos que en la actualidad se integran en el ámbito de la estrategia empresarial y, en segundo lugar, la visión derivada de la experiencia docente en cuanto a la metodología para la formación de los alumnos universitarios en este campo.

A pesar de estos orígenes eminentemente docentes, al texto no sólo se le debe reconocer su interés en el campo de la formación sino que extiende su utilidad al ámbito de la práctica empresarial, incorporando un elevado número de ejemplos y aplicaciones obtenidos de la realidad de las empresas españolas y que sirven para ilustrar las ideas, conceptos o instrumentos desarrollados, mostrando así la estrecha relación entre los esquemas de análisis propuestos y la realidad de las empresas.

Como modelo para la interpretación de la dirección de la empresa actual, los autores han elegido el paradigma de la Dirección Estratégica de la Empresa. En efecto, dicho paradigma se ha convertido en los últimos años en el modelo más aceptado internacionalmente para el análisis de la dirección de empresas.

En consecuencia, podemos considerar a la Dirección Estratégica como sinónimo de Dirección de Empresas. Así, los problemas que se abordan dentro de la Dirección Estratégica son los que afrontan habitualmente los responsables de las empresas en un mundo competitivo si bien tratando de ordenarlos de forma sistemática y de ofrecer esquemas de análisis válidos para su resolución en distintos contextos.

Los empresarios y directivos se enfrentan en su quehacer diario a la incertidumbre que se deriva de un entorno económico, social, tecnológico o administrativo cambiante; a la incertidumbre que se deriva del comportamiento no siempre esperado de los competidores que a su vez reaccionan ante nuestras decisiones; a la incertidumbre, en fin, de otros agentes con los que la empresa interactúa —clientes, proveedores, sindicatos, sociedad en general.

Por si esto fuera poco, los problemas a los que se enfrentan los empresarios y directivos son cada vez más complejos como consecuencia de la incertidumbre antes mencionada pero también de las múltiples formas de interrelación que existen entre la empresa y el entorno y de la dificultad derivada de integrar internamente los distintos grupos humanos que participan en la empresa —propietarios, directivos, trabajadores, profesionales, etcétera.

Al final de todo ello, la empresa debe ser competitiva, es decir, debe obtener beneficios adecuados para mantener su actividad y remunerar correctamente a los distintos grupos participantes —internos y externos— para que sigan aportando sus esfuerzos en el logro de los objetivos.

Ante esta tarea difícil, complicada y no siempre reconocida socialmente, los empresarios y directivos cuentan con su capacidad para emprender e innovar, su experiencia, su capacidad para liderar a los grupos humanos, su capacidad para percibir, intuir e interpretar las señales que provienen del entorno y que van a afectar a la empresa. A veces, todos estos elementos se integran de manera inconsciente en una lógica o forma de pensar que permite integrar de manera armónica todos los elementos implicados y surge el éxito de una empresa, de un empresario o de unos directivos.

La Dirección Estratégica asume el reto de integrar todos los elementos mencionados en un esquema conceptual y lógico de manera consciente y explícita, de modo que se pueda explicar el éxito o fracaso de las empresas y facilite a los empresarios y directivos una ayuda que les permita racionalizar todo lo que sus conocimientos, experiencia y capacidades les había hecho comprender de manera implícita. E, incluso, en algunos casos, es posible que les permita mejorar sus capacidades empresariales y directivas con nuevas ideas, visiones o instrumentos de análisis.

Para dar respuesta a este reto, la Dirección Estratégica parte de la necesidad de la integración de la empresa con el entorno en el cual desarrolla su actividad y se plantea dos preguntas esenciales que es necesario responder. Primero, ¿cómo es el entorno, cuáles son las amenazas y oportunidades que presenta? Segundo, ¿con qué contamos en la empresa para afrontar los retos

del entorno, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, nuestros recursos y capacidades? Sobre la base de estas dos preguntas y sus adecuadas respuestas, los empresarios y directivos podrán definir los pertinentes cauces de actuación que lleven a la empresa a cumplir sus objetivos y ponerlos en funcionamiento en su propia empresa con éxito.

En términos más formales, la Dirección Estratégica trata de analizar las anteriores preguntas mediante las tres grandes áreas de problemas en los que los autores del libro dividen su contenido: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias.

Con el análisis estratégico se intenta obtener información para dar respuesta a las dos preguntas planteadas sobre el conocimiento del entorno y de la situación interna de la empresa, así como definir la orientación general, en términos de misión y objetivos, que va a caracterizar todo el proceso de decisión.

Con la formulación de estrategias, la empresa busca opciones válidas para conseguir los objetivos. Así, la empresa debe plantearse cómo competir mejor, cómo desarrollar sus actividades en el futuro, cómo mejorar sus capacidades internas o cómo responder a las actuaciones de otros competidores o agentes económicos o sociales.

Con la implantación de las estrategias se intenta pasar del análisis y la decisión a la acción, a la puesta en práctica de la estrategia. Es ésta una parte a la que frecuentemente se le ha concedido escasa importancia en la literatura especializada pero que, sin duda, tiene una gran relevancia en el éxito de todo el proceso. Sin la adecuada consideración de los aspectos organizativos, culturales, del factor humano o de los sistemas de planificación y control, el proceso estratégico puede fracasar aun cuando el diseño de la estrategia sea el correcto.

El texto elaborado por los profesores Navas y Guerras trata de recoger todos los aspectos clave de la Dirección Estratégica adoptando una perspectiva racional del proceso de decisión. Es decir, trata de definir una metodología de análisis para la adopción de estrategias por parte de las empresas. No siempre los empresarios o directivos siguen en su forma de tomar decisiones un proceso racional ni tampoco éste garantiza por sí mismo el éxito de las decisiones adoptadas. Sin embargo, parece conveniente aceptar la posibilidad de mejorar las decisiones cuando se combinan de forma adecuada unas valiosas capacidades directivas con un esquema de pensamiento lógico que facilite y potencie el desarrollo de dichas capacidades.

Para ello, los autores han recogido las principales aportaciones de la Dirección Estratégica y las han integrado en un todo coherente. Se incluyen, además, algunas de las aportaciones y tendencias más recientes en este campo. En concreto, destacaría algunas como el análisis de los recursos y capacidades, los aspectos de dirección concreta de determinadas estrategias —diversificación, fusiones y adquisiciones, etc.— y la atención especial a los problemas de implantación de las estrategias. Estos elementos garantizan la actualidad del contenido del libro y constituyen un sello distintivo de la obra.

En suma, se presenta un texto que puede ayudar a comprender mejor los entresijos de la toma de decisiones de alto nivel dentro de las empresas. No es una tarea fácil incorporar nuevos instrumentos de análisis que faciliten una mejor toma de decisiones en la práctica empresarial a la vista de las situaciones de alta incertidumbre y complejidad reinantes. Este es el reto que han tomado los profesores Navas López y Guerras Martín y del que, a mi juicio, han salido airosos.

Álvaro Cuervo García

Somosaguas, junio de 1996

Presentación

EL CONTEXTO

Competitividad, globalización de la economía, ventajas competitivas, mejora de la calidad, reducción de costes, cultura empresarial... Todos éstos y otros muchos son términos que están habitualmente en boca de empresarios, directivos, políticos, periodistas, etc., cuando se refieren y discuten sobre el mundo empresarial actual.

Las empresas se mueven hoy en día en un contexto extremadamente difícil en el que son muchos y muy valiosos los competidores, en el que ya no basta crear una empresa para tener éxito, ni siquiera basta con saber vender. La competencia entre las empresas es cada vez más abierta y más dura. El entorno es enormemente cambiante, turbulento. Las fronteras económicas entre los países van desapareciendo. Hoy en día, con la integración europea, cada vez tiene menos sentido hablar de exportaciones a Francia o de importaciones de Alemania.

En este contexto, se hace cada vez más necesario para los empresarios y altos directivos de las empresas dedicar un mayor esfuerzo y análisis a la elaboración y elección de la estrategia más adecuada para responder a los retos del entorno y hacer así a la empresa más competitiva en este difícil contexto. Podría afirmarse que todas las empresas tienen o siguen una estrategia aunque, en muchas de ellas, permanece implícita en la mente del empresario o de la dirección general. El esfuerzo por hacerla explícita, analizarla y racionalizarla puede ser muy valioso para conseguir mejorar la posición competitiva de la empresa y, en consecuencia, sus resultados. El esquema lógico para poder hacerlo es quizás la aportación principal de la Dirección Estratégica de la Empresa.

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Hace ya un tiempo que la Dirección Estratégica de la Empresa se ha convertido en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo

de la actividad empresarial, en un entorno difícil como el que acabamos de describir. En efecto, el modelo de Dirección Estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga.

Como resultado de la conjunción de estos factores surge la situación de partida, con base en la cual pueden ser establecidas las distintas alternativas o cursos de acción que posibiliten a la empresa alcanzar los objetivos propuestos. El proceso culmina con la puesta en práctica de tales alternativas. Esto es, en esencia, la Dirección Estratégica.

Como se puede deducir fácilmente, el modelo comporta una visión global y a largo plazo de la empresa, que implica una determinada forma de analizar la realidad y tomar las decisiones pertinentes. Dicha forma, propia sin duda de la alta dirección, define una actitud peculiar de entender la vida de la empresa y el mundo de los negocios.

Sin embargo, el modelo no olvida la necesaria desagregación de objetivos a niveles inferiores de autoridad ni la importancia de la toma de decisiones en distintos niveles instrumentales. En este sentido, es muy interesante la diferenciación básica que se establece en el diseño de las estrategias al distinguir tres niveles de decisión: estrategias al nivel corporativo, al nivel de negocio y al nivel funcional. Cada uno de estos niveles tiene su problemática específica y el modelo no se puede entender sin la conveniente integración de todos ellos.

EL LIBRO

El presente texto trata de abordar un triple objetivo en función de la perspectiva de la población a la que va dirigido. En primer lugar, pretende servir de soporte básico para la formación universitaria de los alumnos de la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas y de otras afines, interesados en las materias relacionadas con la Dirección y la Estrategia de la Empresa, así como de aquellas otras licenciaturas en las que se integren contenidos en este campo.

En segundo lugar, puede ser de gran utilidad, como una primera aproximación, para aquellos estudiantes que sigan cursos de post-graduado en instituciones públicas o privadas, como son las mismas Universidades, las

Escuelas de Negocios o entidades similares, en áreas especializadas y de profundización relativas a la Estrategia Empresarial.

Por último y como no podía ser menos, trata de ser un punto de referencia obligado para todos los profesionales y hombres de empresa que, desde el mundo de la práctica, asumen una visión eminentemente aplicada de los negocios y tienen la responsabilidad de la consultoría o la dirección de las empresas.

Desde este triple punto de vista, el libro se convierte en un manual de trabajo en el que se integra el amplio conjunto de cuestiones y problemas que conforman el cuerpo teórico del modelo directivo conocido como la Dirección Estratégica de la Empresa.

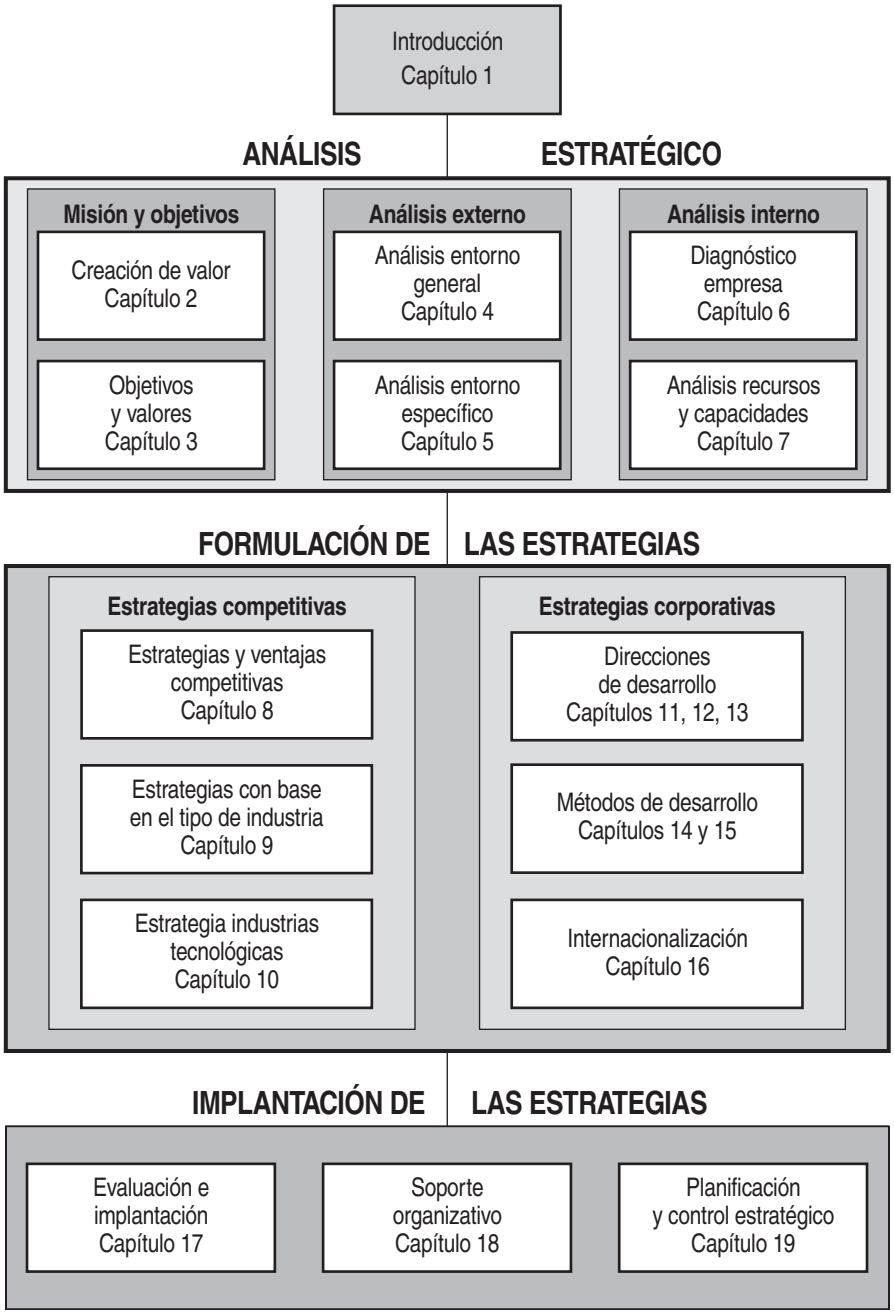
EL CONTENIDO

A la vista de lo indicado anteriormente, entenderemos que son tres las partes o bloques fundamentales de la Dirección Estratégica: Análisis Estratégico, Formulación de Estrategias e Implantación de Estrategias. En función de estas tres partes se estructuran los distintos bloques del texto, así como los diferentes capítulos y contenidos que se integran en cada bloque, tal como se observa en la figura 0.

El **capítulo 1** es introductorio, y en él se pretenden presentar los fundamentos básicos de lo que se entiende por Dirección Estratégica. Para ello, se establece el concepto de estrategia y la diferenciación entre los distintos niveles antes señalada: corporativo, de negocios y funcional. También se analizan las distintas fases del proceso a partir de un enfoque estrictamente racional de la toma de decisiones.

Tras esta introducción, comienza la primera parte del libro que integra el **Análisis Estratégico.** En dicha parte, se estudia en primer lugar —**capítulos 2 y 3**— el problema de la identificación de objetivos de la empresa. La primera cuestión que se plantea es relativa a quién fija los objetivos, en referencia a la existencia de otros grupos de interés, especialmente los directivos, diferentes de los propietarios y las posibilidades de éstos para controlarlos, problema que es conocido como gobierno de la empresa. Especial relevancia tienen en este apartado los conceptos de misión, visión y objetivos estratégicos, para la identificación de las líneas generales de actuación de la empresa. El apartado termina con la consideración de los valores empresariales manifestados por la asunción de principios de responsabilidad social y comportamiento ético.

Figura 0: Estructura del libro



El Análisis Estratégico tiene otras dos partes: análisis externo y análisis interno. El análisis externo se dedica a investigar todos aquellos factores del entorno que afectan a la actividad de la empresa y a él se destinan los **capítulos 4 y 5.** A su vez, dentro del análisis externo, se suele distinguir entre el entorno general y el entorno específico. El primero estudia los factores que desde un punto de vista genérico influyen en el comportamiento empresarial. El segundo, hace referencia al entorno competitivo, es decir, en función del tipo de actividad que desempeñe la empresa. La separación conceptual obedece a la distinta metodología de análisis que está detrás de uno y otro: para el estudio del entorno general estudiaremos técnicas como el perfil estratégico del entorno, el «diamante» de Porter y los distritos industriales, mientras que para el específico se utilizarán el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la segmentación de la industria y el análisis de competidores.

El análisis interno, **capítulos 6 y 7,** trata de aquellos factores que le son propios a la empresa y que, por tanto, están bajo su poder de decisión. Existen distintos instrumentos de análisis en función de los cuales se va poniendo de manifiesto la situación de la propia empresa, como son la identidad de la empresa, el perfil estratégico, la cadena de valor, el *benchmarking*, las matrices de análisis estratégico y el análisis DAFO. Es de destacar la importancia que en este ámbito hay que conceder al análisis de recursos y capacidades, como teoría explicativa de las razones por las que distintas empresas que actúan en la misma industria, presentan ventajas competitivas diferentes.

Como se ha dicho anteriormente, el objetivo de todo este primer bloque es identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno a la actuación de la empresa y las fortalezas y debilidades con las que la misma cuenta. De este modo, se plantean las bases en virtud de las cuales se pueden establecer las distintas estrategias.

Con ello, nos introducimos en la parte segunda del libro relativa a la Formulación de Estrategias. La diversidad de criterios clasificatorios respecto de las alternativas estratégicas es elevada. Por esta razón, hemos optado por utilizar la diferenciación por niveles antes citada, en la que se distinguen estrategias al nivel corporativo o de empresa, estrategias al nivel de negocio y estrategias funcionales.

Es muy importante distinguir conceptualmente tales niveles, ya que implican situaciones de decisión muy diferentes. En el nivel corporativo se plantean cuestiones generales de la empresa relativas primordialmente a la definición del ámbito de actividad y a las distintas modalidades de

desarrollo. En este nivel, por tanto, es precisa una visión global de la empresa, a partir de la cual sea posible identificar oportunidades de negocio y decidir en consecuencia.

En el nivel de negocio, el problema central es cómo competir mejor y obtener el éxito en los negocios concretos, una vez definidos éstos. Ahora, la toma de decisiones está vinculada al tipo de actividad que se desarrolle y la identificación de las mejores opciones para competir en tales actividades. Por último, en el nivel funcional, las decisiones a tomar se relacionan con las áreas funcionales de la empresa, a saber: producción y tecnología, financiación, comercialización, aprovisionamiento y recursos humanos.

El bloque de **Formulación de Estrategias** considera únicamente las estrategias corporativas y las de negocio, si bien de las funcionales se hará una breve referencia en la parte de implantación estratégica. Las estrategias al nivel de negocio ocupan los capítulos 8, 9 y 10, estudiándose las estrategias competitivas, las estrategias con base en las características de la industria y las estrategias para industrias con base tecnológica.

Todas ellas pretenden identificar las posibilidades de actuación de la empresa para competir mejor en los mercados, a la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan aislarse de los competidores y obtener, en consecuencia, unos rendimientos superiores. El **capítulo 8** aborda la importante cuestión de la obtención de ventajas competitivas sostenidas por parte de la empresa para poder conseguir una rentabilidad superior. Tras una introducción acerca de la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva, se profundiza en las dos ventajas clásicas propuestas por Porter: liderazgo de costes y diferenciación de productos. El análisis se completa con una ampliación del modelo original que también identifica situaciones híbridas para competir.

En el **capítulo 9** se analizan las posibles estrategias a seguir en función de las características de la industria en la que la empresa desempeña su actividad. Se plantean dos criterios: en función del ciclo de vida de la industria, surge la habitual distinción entre industrias emergentes, en crecimiento, maduras y en declive, y en función del grado de concentración, se estudian las industrias fragmentadas. Para cada uno de estos tipos se investigan sus características más relevantes y se proponen las estrategias más adecuadas.

El **capítulo 10** estudia las estrategias para competir en industrias con base tecnológica, considerando los siguientes aspectos: los efectos de la tecnología en la evolución y estructura de las industrias, las características

más relevantes y las estrategias competitivas y corporativas para competir y desarrollarse en este tipo de industrias.

Las estrategias corporativas están incluidas en los capítulos 11 a 16. Dentro de ellas se encuadran las estrategias de desarrollo empresarial —expansión y diversificación—, las formas o métodos de desarrollo —desarrollo interno y externo—, las alianzas o cooperación entre empresas y las estrategias de internacionalización.

Las estrategias de desarrollo se refieren a la conveniencia de seguir operando con los mismos productos y/o mercados o entrar, mediante procesos de diversificación, en nuevos negocios. Estas estrategias son tratadas en los **capítulos 11, 12 y 13.** En ellos se analizan los motivos principales para seguir unas u otras, así como las distintas modalidades que pueden revestir. También se tienen en cuenta las estrategias de desarrollo que no implican una forma de crecimiento empresarial, tal como ocurre con los procesos de reestructuración de negocios existentes o de la propia cartera de negocios de la empresa.

Especial atención se dedica a la diversificación empresarial, estrategia frecuente en el mundo real y que plantea serios retos tanto en su concepción como en lo relativo a la dirección de las empresas ya diversificadas. Por ello, el **capítulo 12** se va a centrar en las distintas formas de diversificación, sus ventajas e inconvenientes más relevantes. El **capítulo 13** intenta profundizar en los problemas vinculados con la dirección de empresas diversificadas, tales como la definición y utilización de unidades de negocio, la necesidad o no de definir una estrategia corporativa, el papel que asume la oficina central o los modelos básicos de dirección de este tipo de empresas.

De igual forma, los **capítulos 14 y 15** se dedican al estudio de los métodos de desarrollo empresarial. En el primero de ellos se abordan las estrategias de desarrollo interno y externo. Respecto del desarrollo externo, es decir, los procesos de fusiones y adquisiciones, se incluye la investigación sobre sus distintos tipos, sus ventajas e inconvenientes, la selección de la empresa objetivo y la integración cultural, organizativa y productiva.

El **capítulo 15** analiza la cooperación empresarial, como situación intermedia entre el desarrollo interno y el externo y entre la integración vertical y las transacciones de mercado. De ella, se tratan sus ventajas e inconvenientes, los tipos de alianzas en función de diversos criterios y la problemática de la dirección de los acuerdos de cooperación.

Por último, dentro de esta parte, el **capítulo 16** trata la estrategia de internacionalización, en el que se analizan el concepto de empresa multinacional, las razones para la internacionalización, los factores y estrategias para industrias globales, la formas de entrada en los mercados exteriores y los problemas específicos de la empresa multinacional, referidos a aspectos de localización, comerciales, culturales, de gestión de recursos humanos y de diseño estructural.

La tercera y última parte del texto está dedicada a la **Implantación de las Estrategias** y trata de los procesos de evaluación, selección, puesta en práctica, planificación y control de las estrategias. A la evaluación e implantación de estrategias se dedica el **capítulo 17.** Para la primera cuestión, se utilizan los criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad de las estrategias. Para la segunda, se introducen los problemas de la implantación de la estrategia y del cambio organizativo donde destacan cuatro aspectos principales: el diseño organizativo, los sistemas de dirección y liderazgo, la dirección de recursos humanos y la cultura corporativa.

Estos cuatro aspectos son tratados más detenidamente en el **capítulo 18.** El primero se refiere a cómo la estructura organizativa facilita o perjudica la implantación de una determinada estrategia, tanto al nivel corporativo como de negocio. El segundo trata las habilidades y características que debe reunir la dirección para llevar adelante la implantación. El tercero analiza el papel del factor humano en el éxito de la estrategia y la necesidad asociada de definir una política específica al respecto. El cuarto incide en el papel de la cultura como factor acelerador o retardador del cambio que implica la puesta en práctica de una estrategia.

Por último, el **capítulo 19** aborda los sistemas de planificación y control que completan el proceso de la Dirección Estratégica. La planificación es precisamente el sistema a través del cual se formaliza este proceso y que permite elaborar el plan estratégico de la empresa. Como una parte de la planificación estratégica se lleva a cabo un breve análisis de las estrategias funcionales entre las que se incluyen las estrategias de producción, financieras, comerciales y de aprovisionamiento, ya que las restantes se han considerado en otras partes del texto.

El diseño del sistema de control estratégico, necesario para la evaluación y seguimiento de todo el proceso, completa el modelo. A este respecto, se estudian las características, métodos y necesidades informativas para poner en práctica el control estratégico, así como los problemas específicos que aparecen en este ámbito, como son la medición de los resultados de la

empresa, el control de las unidades organizativas y el sistema de información para el control estratégico.

En todos los capítulos aparecen ejemplos prácticos de aplicación a la realidad de las empresas de aquellos aspectos que se han considerado más interesantes y sobre los cuales se ha dispuesto de la información suficiente. Se han buscado primordialmente aplicaciones sobre empresas españolas conocidas y, en aquellos casos en los que no ha sido posible, sobre empresas extranjeras, también muy conocidas, que operan en nuestro país. Estos ejemplos tratan de ilustrar los contenidos teóricos mostrando, aunque sea de manera parcial, la realidad de las empresas. El libro concluye con la bibliografía, en la cual se han incluido todas las referencias que aparecen reseñadas a lo largo del texto y que han servido de soporte general para la elaboración del contenido.

SOBRE LA CUARTA EDICIÓN

A la vista de la experiencia obtenida por las anteriores ediciones (1996, 1998 y 2002), tanto desde el punto de vista docente como de su aplicación a la práctica empresarial, hemos decidido su revisión y actualización hasta conformar el nuevo texto que ahora tiene el lector en sus manos.

Tres objetivos básicos han guiado este trabajo: la incorporación de nuevos conocimientos teóricos, que tratan de enriquecer los contenidos antes considerados, la actualización de las aplicaciones empresariales, con nuevos y más recientes datos de comportamientos y situaciones de las empresas españolas y la incorporación de más elementos didácticos para adaptar el texto a las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior (Acuerdo de Bolonia) y facilitar la lectura y el aprendizaje a cualquier lector.

Respecto del primer objetivo cabe destacar la revisión en profundidad de los contenidos de los distintos capítulos así como el diseño prácticamente nuevo de varios de ellos. Además, se han reestructurado algunos capítulos agrupándolos con el objetivo de dar una mayor homogeneidad a sus contenidos, ampliar partes más relevantes o reducir algunas cuestiones que han perdido cierta vigencia. El resultado ha sido la reducción del número de capítulos a 19. En relación con el segundo objetivo, la tarea se ha encaminado a actualizar, en unos casos, y a aumentar, en otros, el número de aplicaciones de la teoría a la realidad empresarial, para tener un conocimiento más cercano de la práctica de las empresas españolas.

Por último, es preciso destacar que en cada uno de los capítulos de este texto se han revisado y actualizado los apartados incorporados en ediciones

anteriores: introducción, objetivos perseguidos, que orientan sobre los contenidos de cada capítulo, ejercicios de autoevaluación, que permiten la revisión y el control de los conocimientos adquiridos, y lecturas recomendadas, que remiten al lector a otras referencias precisas de interés para cada uno de los temas tratados, dando preferencia a textos redactados originalmente en castellano o traducidos. Como novedad, también en cada capítulo, se ha introducido un cuadro resumen, con las principales ideas discutidas en el capítulo, y propuestas de actividades a realizar, referidas a trabajos prácticos que pueden ser desarrollados a partir de los contenidos del capítulo. Para facilitar la realización de las actividades se han incorporado en algunas de ellas recomendaciones incluyendo diversas páginas web. Es preciso señalar que estas páginas estaban operativas en el momento de cerrar la edición no pudiendo garantizar los autores su mantenimiento en el tiempo.

Con todo ello, pretendemos que tanto los alumnos como los profesionales dispongan de una mejor herramienta de trabajo que les permita tener una visión más amplia y actualizada de los contenidos asignables a la Dirección Estratégica de la Empresa.

LOS AGRADECIMIENTOS

No podíamos terminar esta presentación sin expresar nuestro agradecimiento a aquellas personas que han contribuido decisivamente a que el libro viera la luz. En primer lugar, a Marcial-Jesús López Moreno y a Álvaro Cuervo García. El primero, fue el orientador de nuestros primeros pasos académicos e intelectuales en el ámbito universitario. El segundo, ha sido el impulsor que, con sus consejos y sugerencias, ha propiciado y animado la elaboración del libro y con sus críticas ha promovido una mejora continua en el texto.

En segundo lugar, debemos agradecer la valiosa aportación de los profesores que han colaborado activamente en la realización del libro: Pedro López Sáez, Gregorio Martín de Castro, Antonio Montero Navarro y María Sacristán Navarro. Igualmente ha sido útil la ayuda en determinados momentos de las profesoras del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid, Isabel Díez, Miriam Delgado, Conchita García, María Ángeles Montoro, la alumna Laura de Molina, de los profesores del Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización) de la Universidad Rey Juan Carlos, Miguel Blanco, Francisco Javier Forcadell, Eva María Mora y José Ángel Zúñiga y del profesor Guillermo Guerra de la misma universidad. Tampoco quisiéramos pasar por alto la colaboración de algunas personas ajenas a la universidad que nos han facilitado información útil para algunas partes del libro o

que nos han apoyado y animado en la tarea: Miguel Illescas, Ana Otero, Ángeles Quirante, Matías de la Rubia y Marcos Urarte.

Por último, a nuestras familias, que han debido soportar algunas privaciones para que el libro fuera por fin una realidad. Especialmente a Lola, Delia y Marta, muchas gracias.

LOS AUTORES

Vicálvaro (Madrid) y Somosaguas (Madrid),
Junio de 2007