

TRABAJO EFECTUADO POR:

ANA CASILDA ANDRÉS ALONSO

Diplomada en Ciencias Empresariales

ACCÉSIT PREMIO ESTUDIOS FINANCIEROS 1995

Sumario:

- I. Introducción.
- II. Conceptos previos.
 - 1. Competitividad y estrategia.
 - 2. Definición de estrategia.
 - 3. Evolución en la toma de decisiones estratégicas.
 - 4. Los mitos de la planificación estratégica.

5. Fundamentos de la planificación estratégica.
6. Nuevas perspectivas.
7. Fases de la planificación estratégica.

III. Método de la planificación estratégica.

1. Misión de la empresa.
2. Análisis interno.
3. Análisis externo.
4. Técnicas de análisis estratégico.
5. Análisis de la oposición competitiva.
6. Formulación, comparación y selección de estrategias.

IV. Plan de acción.

1. Conceptos básicos.
2. Plan de gestión.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

La complejidad de nuestro mundo altamente tecnificado exige una planificación previa para cualquier proyecto que queramos llevar a buen término. Esta realidad que a diario constatamos, alcanza también de lleno a las PYMES por el alto papel económico que desempeñan en nuestra economía.

Ahora bien, para llevar a cabo en ellas una planificación estratégica, es necesario, sobre todo, saber qué es y de qué fases consta; y esto es lo que he pretendido hacer en el desarrollo de este trabajo monográfico. He tratado de darle un enfoque lo más práctico que he podido, incluso teniendo en cuenta que la planificación estratégica en una empresa muchas veces se queda en pura teoría, por las dificultades que conlleva su implantación.

Mi trabajo está estructurado en tres partes:

En la primera se recogen los conceptos previos de competitividad y estrategias a desarrollar, y se expone brevemente y de un modo general las fases de que consta la planificación en la empresa.

La segunda la dedico a analizar más detalladamente el método de planificación estratégica y recorro todas las fases de ésta con cierta exhaustividad.

En la tercera pretendo recoger cómo se documenta el Plan de Acción en la Empresa y qué se recoge en él.

Considerando que reúno todos los requisitos exigidos por la convocatoria he decidido ser una más de los que colaboran en los proyectos que el *Centro de Estudios Financieros* promueve.

II. CONCEPTOS PREVIOS

1. Competitividad y estrategia.

La dinámica competitiva de las empresas y de los mercados manifiesta un comportamiento similar al planteado por CHARLES DARWIN en su teoría de la evolución de las especies:

«Ante la ausencia de fuerzas que puedan mantener un equilibrio estable dándole a cada especie una ventaja en su propio territorio, solamente las que mejor se adapten al medio ambiente sobrevivirán.»

En este sentido, a menos que una empresa o un negocio, tenga una ventaja diferencial sobre sus competidores, tarde o temprano las fuerzas del mercado se encargarán de hacer funcionar las leyes de la dinámica competitiva y, de esta forma, establecer una nueva situación de equilibrio.

El objetivo de toda empresa, como forma de garantizar la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo en el tiempo, es la competitividad, que es la capacidad de crear, desarrollar y mantener ventajas comparativas, y que debe medirse en función de tres elementos:

- A) El grado de atractivo del sector.
- B) La eficacia de la empresa.
- C) La eficiencia de la empresa.

La competitividad, como se desprende de los elementos que la condicionan, no es un concepto genérico aplicable a cualquier empresa, sino que dependerá del sector en el que se desarrolle la actividad y de la eficacia y eficiencia con que se comporte en relación a la competencia. Es decir, no hay sectores buenos o malos, sino empresas con resultados positivos o negativos en función de la eficacia con que definen sus estrategias actuales y de futuro y de la eficiencia con que las implantan, en sectores con un mayor o menor grado de atractivo.

Las CARACTERÍSTICAS básicas de la competitividad son:

- A) La competitividad no es ESTÁTICA. Existe, por lo tanto, una necesidad de adaptar permanentemente la organización y la estrategia a las nuevas realidades y reglas del juego impuestas por el entorno cambiante, buscando constantemente ventajas competitivas que permitan diferenciarse del resto de los competidores.

La mejor ventaja competitiva tiene su origen en la capacidad de una organización de mejorar sus habilidades y conocimientos presentes, aprendiendo más rápido que sus competidores (organizaciones que aprenden).

- B) La competitividad no es una CASUALIDAD: se consigue con esfuerzo, dirigiendo, coordinando, decidiendo, gestionando adecuada y permanentemente la empresa.
- C) La competitividad es ACTIVA, hay que buscarla y enfocar hacia ella el conjunto de la actividad empresarial.

La competitividad de la empresa debe ser un objetivo permanente, cuya obtención y mantenimiento en el tiempo requiere de un estilo de dirección que permita la implantación con éxito de una estrategia ganadora.

Este estilo de dirección estratégica considera la planificación como un instrumento o herramienta de gestión que los directivos pueden emplear para seleccionar los objetivos adecuados y mejorar la eficiencia de su gestión.

Pero la planificación estratégica no es suficiente por sí sola, sino que debe complementarse con un estilo de dirección, una estructura organizativa y una cultura empresarial que, a su vez, garanticen la implantación y máxima eficiencia de las medidas estratégicas adoptadas como resultado de la planificación.

Por último, no se debe olvidar que no hay estrategias perfectas, sino planes diseñados para ganar posicionamiento relativo frente a un competidor o grupo de competidores, y que los mismos deben ser flexibles como resultado de un proceso que se adapta permanentemente a las circunstancias del entorno y de la empresa.

2. Definición de estrategia.

En la actualidad, pocos términos han sido definidos de tantas maneras y utilizados en exceso como «estrategia», «planificación estratégica» y «dirección estratégica».

MINTZBERG, siendo consciente de las dificultades de desarrollar una única definición de estrategia, sugiere que pueden admitirse como mínimo cinco definiciones generales de «estrategia»:

- A) La estrategia como plan, proceso continuo y sistemático de toma de decisiones empresariales evaluando su impacto en la posición de la empresa en el entorno; organizando los recursos necesarios para su consecución, y contrastando los resultados con las previsiones realizadas.

- B) La estrategia como una «maniobra», medio para alcanzar y mantener una ventaja competitiva en relación a un competidor o grupo de competidores («idea feliz»).
- C) La estrategia como un modelo, marco integrador del conjunto de actuaciones, decisiones, etcétera.
- D) La estrategia como una posición, «área» en el entorno que desea ocupar la empresa.
- E) La estrategia como una visión, que incluye los valores compartidos por los miembros de una organización.

En realidad, las cinco definiciones se complementan unas con otras, dado que cuando la «planificación estratégica» se resume en un plan escasamente compartido y motivante, termina en el archivo.

Por este motivo, es necesario tener una visión de la empresa definida, una modelización para alcanzar dichos objetivos y cumplir el plan. Sólo de esta manera se pueden implantar las distintas «maniobras» que permitan llevar a la empresa desde el punto de partida hasta la posición formulada como objetivo.

Atendiendo a la articulación de las distintas definiciones podemos destacar las siguientes características de una estrategia empresarial:

- A) Estrategia como procedimiento de planificación.
- B) Estrategia como filosofía.

En contra de los distintos autores y directivos que se inclinan por una u otra de las caracterizaciones mencionadas, es conveniente tener en consideración los siguientes aspectos:

- Ninguna organización tiene tantos conocimientos e información para decidir todo de antemano e ignorar el aprendizaje sobre la marcha.
- Nadie puede ser totalmente flexible como para renunciar a cualquier tipo de procedimiento más o menos formal.

3. Evolución en la toma de decisiones estratégicas.

La evolución en la toma de decisiones estratégicas ha sido, y es, una función de la variabilidad de las condiciones del entorno competitivo, así como de las culturas empresariales y su mayor o menor resistencia al cambio.

En la actualidad, los estilos de dirección y planificación aplicados tradicionalmente no sirven, debido a una serie de factores que afectan estructuralmente al comportamiento de los negocios:

1. Internacionalización de los mercados y de la economía en general.
2. Aceleración del cambio tecnológico, que implica:
 - Mayores necesidades de capital.
 - Modificaciones en los procesos productivos.
 - Mayores exigencias cualitativas al personal.
 - Mayor flexibilidad en la configuración del trabajo.
3. Desarrollo de los medios de información y aumento en los conocimientos del consumidor.
4. Dinamización del ciclo de vida de los productos, con aparición permanente de nuevos productos.
5. Cambio en los hábitos de consumo y gustos de la demanda.
6. Fuerte tendencia intervencionista del Estado, con repercusión en mercado y productos.

Por lo tanto, en función del tipo de sector, de su segmentación, del tamaño y complejidad del negocio y de su cultura, cada empresa aplicará un sistema u otro de decisiones estratégicas.

Sin embargo, dado que los factores estructurales afectan a la gran mayoría de los sectores y empresas que los integran, es necesario aplicar un estilo de dirección estratégica en los negocios que facilite la anticipación, permitiendo optimizar las oportunidades que estos cambios representan y minimizar las amenazas que implican.

Antes de los años sesenta, la mayoría de las empresas eran dirigidas en base al control de personal y la planificación financiera o presupuesto anual (plan de gestión). Dicho estilo de dirección puede mantenerse en entornos poco complejos y transparentes, en sectores muy estables. Normalmente existe un «estratega», ya sea el propietario o el director, que tiene su propia visión de futuro de la empresa, si bien ésta no llega a ser formalmente explícita.

Las compañías más avanzadas fueron introduciendo la planificación basada en proyecciones a largo plazo, para planificar los recursos financieros y la eficacia esperada de las inversiones que sostengan el crecimiento y consolidación de la empresa.

En los años setenta, las elevadas tasas de inflación y la aceleración de los cambios del entorno hicieron obsoletos los métodos tradicionales y exigieron el análisis sistemático de las fuerzas del mercado que determinaban la evolución del mismo.

Así, la planificación estratégica surge como respuesta a entornos turbulentos en los que la predicción cuantitativa de carácter proyectivo deja de tener eficacia.

Sin embargo, la planificación estratégica mal entendida presenta determinadas limitaciones que se deben intentar evitar y que las indico a continuación:

- Algunas empresas desarrollan planes completos cada año, generando una rutina que desacredita el análisis realizado.
- La planificación excesivamente formal a menudo genera resistencias al cambio, si se atiene a las formas más que al fondo.
- Recopilación exhaustiva de datos e información, en lugar de centrar el proceso de captura de datos una vez determinado el tipo de decisiones que deben ser adoptadas.
- Cada empresa y organización son diferentes entre sí, y los planes y métodos deben adaptarse consecuentemente.
- Riesgo de generar un contenido de los planes excesivamente cuantitativo.
- Riesgo de centrarse en cambios drásticos, poco realizables, que distraen recursos de mejoras paulatinas en las verdaderas ventajas de la empresa.
- Peligro de que la dirección preste escasa atención al proceso de planificación.
- Debe involucrarse y responsabilizar al personal de línea sin que el plan sea elaborado de manera aislada por consultores externos o departamentos de planificación.

En los últimos años, como resultado de las rigideces y limitaciones que puede implicar la planificación estratégica, la preocupación principal de directivos y consultores gira alrededor de la implantación de los planes estratégicos, habiendo surgido un concepto más amplio de estrategia, que incluye tanto la formulación como la implantación, siendo conocido como dirección estratégica.

La dirección estratégica enfatiza la capacidad de la organización para capturar y adecuarse rápidamente a los cambios del entorno, permitiendo optimizar las oportunidades que estos cambios representan y minimizar las amenazas que implican.

Por otro lado, la dirección estratégica debe dar lugar a planes de acción concretos y realizables, que se derivan de un proceso de planificación que no constituye un fin en sí mismo sino una ayuda para la dirección.

La gestión a corto plazo debe ser la forma de mantener el rumbo deseado de la organización, corrigiendo analítica y creativamente, las desviaciones detectadas.

Como conclusión, queremos destacar que la competitividad y la supervivencia tanto a corto como a medio plazo exigen que las decisiones operativas deban adoptarse con la máxima coherencia, orientadas a la implantación de estrategias creativas que permitan alcanzar ventajas comparativas en relación a la competencia, siendo bastante improbable desarrollar dichas estrategias desde la óptica de los estilos de dirección y planificación tradicionalmente mantenidos.

4. Los mitos de la planificación estratégica.

En relación a la planificación estratégica, existe un gran volumen de bibliografía y documentación que puede originar confusión si no se analiza y estudia con una perspectiva de ideas o nociones básicas claras. A continuación se ofrecen, a modo de recetario, algunas reglas básicas para entender cuál es la potencialidad real de la planificación estratégica:

1. La planificación es un traje a medida: no existe un «libro de cocina», «receta mágica» o un «cuestionario de planificación» que sirva para todas las circunstancias o problemáticas posibles.
2. La planificación estratégica debe centrarse en lo importante: no puede planificarse. Es un proceso creativo.
3. La implantación de planes estratégicos exige recursos.
4. La planificación estratégica es tarea de los gestores; no se puede diseñar un buen «plan estratégico» desde gabinetes de laboratorio.
5. La planificación no es una certeza; esto implica que después de haber desarrollado un plan estratégico es necesario adaptarlo en el tiempo a cambios no previstos que necesariamente se producen.
6. La planificación no debe ser un archivo secreto; puede ser importante mantener la confidencialidad en relación a ciertas «maniobras estratégicas». Sin embargo la planificación estratégica, como factor movilizador de una organización, debe ser difundida entre el personal a través de programas de comunicación y motivación.
7. La estrategia no es simple; para dotar de contenido y operatividad a un proceso de planificación es necesario «formar» a los directivos clave, dotarse de un marco metodológico de análisis y recoger bastante información interna y externa. Por eso mismo la estrategia es indelegable.

5. Fundamentos de la planificación estratégica.

La supervivencia y evolución de la empresa depende de la capacidad de crear, desarrollar y mantener ventajas competitivas.

La estrategia o planificación estratégica debe entenderse como la búsqueda constante de un plan de negocio tendente a desarrollar y explotar aquellas ventajas competitivas de la organización que le permitan diferenciarse de sus competidores, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la empresa, con un único y claro objetivo final: crear mayor valor para sus clientes.

En esta definición hay tres aspectos que son absolutamente esenciales para comprender y aplicar dicho concepto:

- A) Adaptación permanente, lo cual implica que el plan estratégico no puede ser un modelo rígido y burocrático, sino un esquema flexible que evoluciona con la realidad misma de la empresa.
- B) Diferenciación o ventajas competitivas: exige identificar y analizar cómo explotar o desarrollar al máximo los puntos fuertes de una empresa respecto de sus competidores, de manera que los clientes perciban y valoren dicha diferencia.

Dicho enfoque requiere que se tomen en cuenta los tres factores clave en torno a los cuales gira todo el proceso de análisis estratégico, y que se conocen como el «triángulo estratégico»: la empresa, los clientes y la competencia.

- C) Satisfacer al cliente.

No debemos olvidar que cuando el foco de atención se centra exclusivamente en el modo de vencer a la competencia, la estrategia resultante estará definida en función de ésta y no en función de los clientes.

Los conceptos destacados conforman la base del proceso de análisis y planificación estratégica que toda empresa inmersa en un medio cambiante e incierto como el actual debería llevar a cabo.

Dado que dicho análisis generalmente no ocurre de manera espontánea, es necesaria la instrumentación de algún tipo de planificación y el desarrollo del correspondiente procedimiento o método.

6. Nuevas perspectivas.

La bibliografía y teoría sobre gestión empresarial evolucionan de manera muy rápida. Como complemento de todos los aspectos conceptuales recogidos anteriormente parece adecuado hacer mención a algunas nuevas tendencias o aportaciones teóricas.

a) Las organizaciones que aprenden.

EN GENERAL, SIEMPRE se ha considerado que las principales fuentes de ventaja competitiva a que una empresa puede acceder son las capacidades de producir a un coste de fabricación menor que la competencia y la posibilidad de diferenciación de sus productos en el mercado. Sin embargo, EN LOS ÚLTIMOS AÑOS el enfoque estratégico de muchas empresas a nivel internacional ha sido definir estrategias operativas y comerciales para alcanzar fuentes de ventajas competitivas que respondieran y se adaptaran a aquellos atributos más valorados por sus clientes y mercados objetivos.

Estos atributos vienen representados por la capacidad de reacción y agilidad para satisfacer las cambiantes necesidades de sus clientes y de los mercados y la capacidad para mantener constantemente elevados niveles de calidad y la capacidad para entregar adecuadamente un producto o prestar servicio de calidad a un coste razonable.

En este sentido, en las últimas oleadas de teorías sobre gestión empresarial se hace especial hincapié en que la ventaja competitiva más duradera es aquella consistente en disponer de una organización capaz de aprender de su propia trayectoria y flexible para producir, desde dentro, los cambios de adaptación necesarios.

b) Prácticas con mejores resultados.

En el proceso de selección y valoración de estrategias es habitual que se tome como referencia el comportamiento histórico o internacional de otras empresas del mismo sector industrial a la hora de encarar determinados aspectos de la gestión: políticas de precio, de calidad, fórmulas de segmentación o distribución, desarrollo de nuevos productos, prácticas de promoción, etc.

c) Relaciones permanentes.

Otro de los aspectos o tendencias que últimamente se maneja con asiduidad es la importancia del desarrollo de relaciones permanentes e integradoras tanto con clientes como con proveedores. La relación permanente o a largo plazo significa compatibilizar objetivos e integrar procesos. Especialmente en relación a nuestros clientes, una relación permanente exige una constante identificación y adaptación a las nuevas necesidades de los mismos, constituyéndose en una fuente indudable de «valor añadido de los productos y servicios ofrecidos».

d) Servicio total al cliente.

Ante la clásica posición del directivo que dice «conocer sobradamente a sus clientes», una de las principales áreas de mejora empresarial es conseguir una organización con una obsesiva inclinación a conocer y servir mejor a los clientes.

7. Fases de la planificación estratégica.

Si bien no se pueden hacer definiciones universales en cuanto a qué elementos deben analizarse a fin de estar en condiciones de desarrollar un plan estratégico que responda a las verdaderas necesidades de sus usuarios, la experiencia indica que, independientemente de las técnicas de análisis que se apliquen y de las bases de datos que se utilicen, debe contener como mínimo los siguientes elementos a fin de tener un impacto real y efectivo en la evolución competitiva futura de una empresa:

7.1. Etapa de introspección.

7.1.1. Análisis del entorno.

Comprende la identificación de la industria o mercado en que compite la empresa, evaluando tanto su atractivo a largo plazo como la situación particular de la empresa dentro de la misma.

Este análisis debe tomar en consideración los diversos factores del entorno que pueden incidir en la evolución de la industria. Se debe realizar un análisis de los clientes, segmentos de mercado y productos o servicios que la empresa comercializa.

7.1.2. Análisis interno de la empresa.

Primero hay que realizar una evaluación de las distintas áreas de gestión del negocio, identificando los principales factores de nuestra oferta, así como de los distintos eslabones (activos y costes) por los que transcurre el proceso de producción y comercialización-distribución de nuestros productos al mercado.

Debemos analizar después aquellos aspectos estructurales o funcionales de la organización que representan o pueden llegar a representar ventajas o desventajas competitivas.

Dicho análisis, puede referirse tanto a aspectos tangibles y cuantificables, como la estructura de costes, la eficiencia de los canales de distribución o la capacidad financiera de la empresa, o más intangibles y de difícil cuantificación, como la formación del personal, la adecuación de la estructura organizativa o la imagen del producto.

7.1.3. Análisis de la posición competitiva de la empresa dentro del sector.

En este análisis se debe comparar nuestra empresa con la competencia, tanto en relación al nivel con que satisfacemos los deseos de los compradores, como al nivel de las características de gestión interna (puntos fuertes y débiles).

Se realizará asimismo un análisis de los posibles cambios del entorno, la reacción previsible de la competencia ante los mismos y el efecto de los mismos sobre la posición competitiva de la empresa (amenazas y oportunidades).

7.1.4. Determinación del perfil de referencias estratégicas.

Conviene identificar las distintas alternativas estratégicas posibles en relación a los factores que componen nuestra oferta, y especialmente, a los factores clave de éxito en el sector.

Siempre se ha considerado que las principales fuentes de ventaja competitiva y factores clave de éxito son la capacidad de producir a un coste de fabricación menor que la competencia y la posibilidad de diferenciación de sus productos en el mercado.

Sin embargo, en los últimos años el enfoque estratégico de muchas empresas ha sido definir estrategias operativas y comerciales que respondan a aquellos atributos más valorados por sus clientes y mercados objetivos.

En último término evaluaremos el impacto que las alternativas estratégicas identificadas tendrán en la organización.

7.2. Etapa de formulación.

En esta etapa la empresa formula sus estrategias, así como la forma de implantarlas dentro de la actividad diaria de la empresa.

Por ello, una vez formulada una estrategia es necesario confrontarla con la realidad de la empresa en materia organizativa (sistemas de información, motivación y valoración, etc.), operativa (equipos de fabricación, canales de distribución, etc.), recursos humanos (cantidad y calidad, formación, etcétera) y financiera (capacidad de endeudamiento, fondo de maniobra, etc.).

III. MÉTODO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Misión de la empresa.

La misión de la empresa la constituyen los objetivos básicos que la propiedad pretende obtener del negocio. Es importante tener una clara definición de la misión del negocio, los objetivos a alcanzar y su proceso de revisión, de cara a la formulación y aplicación de la estrategia. La misión de la empresa es una definición amplia, sostenida en el largo plazo, de lo que la empresa espera hacer y sus razones de existir.

Dicha definición del negocio debe contener el ámbito actual y futuro del mismo, los productos, los mercados y la cobertura geográfica del negocio en un marco de tiempo razonable (3 a 5 años). Además de la forma en que la sociedad desea obtener una posición de ventaja competitiva.

Si bien nada pueda parecer más simple que definir el negocio de una empresa, no es tan sencillo obtener una respuesta correcta.

En este sentido, la definición del negocio no viene determinada por el nombre de la empresa, su sector de actividad, o su producto básico sino por la «necesidad que el cliente satisface cuando compra un determinado producto o servicio».

PETER DRUCKER considera que el éxito en el proceso de análisis estratégico depende en gran medida de la claridad con que se realicen determinadas preguntas, y lo completas y elaboradas que sean sus respuestas.

Por otro lado y como se ha mencionado, la misión debe reflejar los objetivos de máximo nivel de la organización, es decir, los valores, creencias, aspiraciones y prioridades de la empresa que normalmente se establecen sobre aspectos que resumen la «cultura empresarial»:

- Imagen que se pretende proyectar al exterior.
- Estilo de dirección, esquema de actuación que deberá enmarcar la actuación presente y futura de la empresa.
- Beneficios a conseguir.
- Actitud ante el riesgo.
- Actitud ante el crecimiento.
- Necesidades de la demanda que satisfará la empresa.
- Estructura del accionariado.
- Medios con los que se van a cubrir las necesidades de la clientela.

No todos estos conceptos deben ser incluidos en la misión de una empresa, sino que cada accionariado y/o alta dirección de una sociedad deberán determinar cuáles son los objetivos de máximo nivel de la organización y por lo tanto los que integrarán la misión.

Asimismo, los principios que vayan a integrar la misión deberán ser priorizados y consistentes entre sí, de manera que se puedan delimitar correctamente los objetivos estratégicos y operativos a los que se asignarán los recursos y esfuerzos de la organización.

Los objetivos y estrategias identifican qué debe hacerse para alcanzar la misión, constituyendo una guía para la fijación de resultados a obtener y metas a alcanzar en el tiempo, y la transición desde el punto de vista general de la empresa al particular de cada unidad estratégica o línea del negocio.

Los objetivos operativos traducen las estrategias en términos de metas concretas, cada uno de los cuales se articula en planes de acción.

Alguno de estos objetivos operativos pueden ser:

- Lograr una calidad superior del producto.
- Ampliar las oportunidades de negocio.
- Incrementar la capacidad tecnológica.
- Incrementar la cuota de mercado.
- Mejorar la eficiencia en la gestión operativa.

Como conclusión, es importante recordar que no debe minusvalorarse la definición de la misión (definición amplia del negocio) y la cultura empresarial como algo perteneciente al mundo de lo etéreo, dado que las distintas estrategias funcionales y operativas solamente podrán seleccionarse e implantarse con éxito cuando sean consistentes con la definición que hagamos de las mismas (importancia de la gestión del cambio cuando las únicas alternativas estratégicas posibles son inconsistentes con la misión y la cultura).

Por último, es importante poner de manifiesto que el definir o concretar la misión de un negocio no es algo aplicable especialmente a grandes corporaciones. De hecho, la pequeña y mediana empresa y las organizaciones de corte familiar son las que más precisan de definir con claridad su misión. Hay que considerar que el «alineamiento» de una estructura organizativa compleja hacia la consecución de unos objetivos es más necesaria, cuanto menos soporte de gestión exista. La cohesión de los esfuerzos, por lo tanto, sólo se consigue con una comunicación precisa de la meta final.

2. Análisis interno.

2.1. La cadena de valor.

La esencia de la dirección estratégica es la competitividad. Es decir, la obtención de una posición estratégica de resultados no en términos absolutos sino en relación a la competencia.

El proceso de identificación, desarrollo y adquisición de una ventaja competitiva se centrará en las áreas del negocio que sean susceptibles de ofrecer una ventaja objetiva y duradera y que puedan ser relativamente protegidas de los principales cambios en el entorno y permitan protegerse de un nivel elevado e intensivo de competencia.

Sin embargo, las ventajas competitivas no pueden ser analizadas observando el negocio como un todo, dado que dichas ventajas son el resultado de muchas actividades concretas que permiten el diseño, producción, comercialización y distribución de los productos y servicios de la empresa.

En este sentido, la cadena de valor es una herramienta muy potente dado que muestra el valor total que la empresa es capaz de crear para sus clientes, desagregándolo en las distintas actividades que lo componen y en el margen.

La cadena de valor de una empresa está muy relacionada con el sistema de valores de la industria. Los proveedores tienen cadenas de valor que producen y suministran las materias primas usadas. Los fabricantes de primeros equipos (en el caso de bienes intermedios) y canales de distribución tienen cadenas de valor por las que los productos siguen su camino hacia el cliente final.

Las distintas cadenas de valor anteriores y posteriores a la de la empresa no sólo afectan a la forma en que se van a satisfacer las necesidades de la demanda, sino también a las propias actividades del negocio en la generación de sus productos y servicios.

Por este motivo, el obtener y mantener una ventaja competitiva depende no solamente de comprender la cadena de valor de una empresa, sino también de analizar cómo encaja la empresa en el sistema de valor de la industria. Cada empresa tiene una cadena de valor que puede diferir de la de sus competidores, representando una fuente potencial de ventajas competitivas.

El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector particular: la unidad estratégica de negocio.

Se entiende por unidad estratégica de negocio, las unidades operativas que venden un conjunto diferenciado de productos o servicios a un colectivo claramente identificable de clientes en competencia con un grupo definido de competidores.

La cadena de valor de una unidad estratégica de negocio consiste en las actividades de valor y el margen, como diferencia entre el valor total (medido por el ingreso total) y el coste de las actividades desarrolladas.

Las actividades de valor pueden clasificarse en:

- A) *Primarias*: cuando están involucradas en la creación física del producto, su venta y transferencia al cliente y el servicio postventa (logística de aprovisionamientos, producción, logística de distribución, marketing y ventas, servicio postventa).
- B) *SopORTE*: cuando sustenten las actividades primarias y se apoyen entre sí proporcionando materias primas, tecnología, recursos humanos,...

También es importante identificar y analizar las relaciones e interacciones entre actividades (eslabones de la cadena de valor), dado que la manera en que se desempeñe una actividad condicionará, normalmente, el coste y las posibilidades de diferenciación.

Por este motivo, es importante analizar la información y los flujos de información que permitan la realización de acciones de coordinación (programación de la producción) o de optimización (control de calidad, mantenimiento preventivo, etc.). Cada día son más importantes los sistemas de información como fuentes de desarrollo de ventajas competitivas a partir de dichas relaciones.

Asimismo, es importante no pasar por alto que las interrelaciones no sólo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, sino también entre dicha cadena y las cadenas de valor de los proveedores, fabricantes de primeros equipos y canales de distribución.

Por último, los clientes finales también tienen cadenas de valor que permitirán diseñar estrategias de diferenciación en función de sus interrelaciones con las actividades de valor de la empresa.

2.2. Área de producto-mercado.

Dado que el futuro de todo negocio depende de la capacidad de vender sus productos en el mercado a un precio que permita cubrir los costes y un margen de beneficio considerado razonable, el conocimiento del producto y familias de productos que vende la empresa es el punto de partida imprescindible.

Se entiende por producto, el bien o servicio, objeto habitual de las transacciones comerciales con terceros, origen de costos para su obtención o ejecución y de ingresos destinados a satisfacer los medios empleados.

Las principales características y factores que deben ser consideradas en esta área son:

2.2.1. Gama.

La gama de productos de una compañía en un análisis estratégico debe revisarse en torno a tres factores: amplitud, profundidad y consistencia.

El análisis de la gama conlleva revisar y cuestionar qué líneas de productos deben desarrollarse, fortalecer o eliminar. Asimismo, deberá revisarse la profundidad de cada línea de productos. Por ejemplo, aquellas empresas que buscan una alta participación de mercado, tenderán a tener gamas más amplias, mientras que las empresas con una mayor preocupación por la rentabilidad serán más críticas con la amplitud y profundidad de la gama.

Debe tenerse especial cuidado en la distribución y asignación de costes fijos a productos, ya que ello suele ser fuente de distorsiones significativas a la hora de evaluar la rentabilidad de los productos.

Este tipo de análisis permitirá evaluar, en función del peso de los distintos productos sobre las ventas totales, las líneas y familias que aportan una mayor contribución o rentabilidad unitaria.

Asimismo debemos evaluar la complementariedad y sustituibilidad de los productos de la empresa:

- A) *Productos complementarios*: son aquellos que son usados conjuntamente con el producto principal por el comprador.
- B) *Productos sustitutivos*: son aquellos que desempeñan la misma función genérica que otro producto ofrecido por la empresa.

En relación con los productos sustitutivos es muy importante el análisis e identificación de los productos que se ofrecen en el mercado o sector industrial competitivo, que puedan ser sustitutos directos o potenciales de nuestra oferta.

2.2.2. Política de precios.

La política de fijación de precios está condicionada por los siguientes factores:

- El liderazgo en costes permite una política de precios más competitivos.
- La existencia de un importante exceso de capacidad instalada da lugar a ofertas con cobertura exclusivamente de costes variables.
- El mantenimiento de una red de distribución (acceso preferencial) influye en el nivel de precios de la empresa.
- La imagen diferenciada que tenga la empresa en cada segmento de la clientela.
- La actitud y política de la competencia.
- La sensibilidad de la demanda a las variaciones del nivel de precios y su poder de negociación.

Respecto a los criterios de asignación los más comunes parten de los costes internos de la empresa a los que se aplica el margen deseado.

Sin embargo, las empresas no pueden fijar políticas de precios sin considerar la actuación de la competencia. Por lo tanto, los criterios tradicionales sólo podrán ser aplicados en sectores en crecimiento (con exceso de demanda) o cuando la oferta de la empresa pueda diferenciarse del resto del sector.

En sectores maduros y en declive, el mantenimiento de un posicionamiento indiferenciado exigirá el desarrollo de estrategias de reducción de costes como forma de mantener y mejorar la competitividad.

2.2.3. Calidad.

En relación con el significado estratégico y competitivo de la calidad es de suma importancia comprender que existe una posibilidad casi ilimitada de enfoques de diferenciación, en función de las múltiples dimensiones que conforman el concepto de calidad.

La calidad depende de la percepción y los valores del cliente. Esta característica del concepto «calidad» brinda a las empresas una gran variedad de opciones a la hora de decidir a qué segmentos del mercado se dirigirán y cómo lo harán.

Los aspectos básicos a analizar en relación al área producto-mercado son:

- La política de calidad en relación a los distintos segmentos de la clientela a los que se dirige la empresa.
- Los costes de no calidad: devoluciones, reexpediciones, etc.
- Los soportes internos para la calidad del producto (políticas, procedimientos y controles).

2.2.4. Marca.

En relación con las políticas de marca que se puedan definir, interesa destacar como una marca bien posicionada en el mercado, en ocasiones, transmite una imagen de calidad que no tiene por qué corresponderse con la realidad objetiva del producto. En este sentido, la percepción de calidad basada en el nombre, la publicidad y la imagen puede ser tan importante como el resto de dimensiones que integran el concepto de calidad (conformidad con especificaciones técnicas, fiabilidad, rendimiento, etc.).

2.2.5. Otros factores.

- A) Composición: especificaciones técnicas.
- B) Diseño: formas y tamaños que adopta el producto y los medios técnicos y económicos empleados.
- C) Envase: composición, facilidad de uso, y seguridad en el transporte.
- D) Tecnología: propia o ajena, grado de madurez, y posibilidades de uso alternativo.

Es importante establecer la relevancia de cada factor, en términos relativos a la competencia, evaluando cómo condicionan la oferta de la empresa y cómo son considerados por los clientes.

2.3. Área de aprovisionamientos.

El coste de materiales constituye una inversión sustancial para todas aquellas empresas cuya principal línea de negocio es la venta de productos, sobre todo si consideramos los gastos adicionales que genera el stock (almacenamiento, transporte y actividades de control de inventario).

Es habitual que la gestión de compras sea fuente significativa de ventajas y desventajas competitivas que han de analizarse en un proceso de reflexión de carácter estratégico. Los principales problemas, origen de diferencias competitivas, suelen ser:

1. Insuficientes fuentes alternativas de abastecimiento.
2. Defectuosa calidad y alto coste de las mercancías servidas.
3. Falta de aplicación de políticas de fraccionamiento temporal de entregas, consignación.
4. Falta de adecuación entre la calidad de mercancías o servicios comprados.
5. Deficiente soporte de sistemas que permitan gestionar de forma ágil la política de compras y almacenamiento.

Cuando estos problemas no se resuelven adecuadamente, se resiente la relación con los proveedores. Ante este tipo de situaciones, la función de logística en una empresa adquiere una trascendencia, tanto estratégica como operativa. Esta importancia varía con el tipo de sectores, tendiendo a ser más significativa en mercados de productos maduros donde la competencia en precio es lo esencial.

La logística comprende todas aquellas áreas de la gestión empresarial relacionadas con:

1. Procesos de previsión de necesidades, selección de proveedores, compra y recepción de materiales.
2. Procesos de manipulación y transporte de productos semiterminados.
3. Procesos de distribución física de productos terminados.

Esta visión integral de la logística, asumiendo funciones desde la previsión de materias primas hasta la distribución de los productos terminados, no está en contraposición con la segmentación de funciones y de responsabilidades entre las diferentes fases del proceso. En un esquema de análisis estratégico se suelen identificar tres fases diferenciadas dentro de la cadena logística:

1. Logística de aprovisionamiento.
2. Logística de producción.
3. Logística de distribución.

Como guía de actuación, a continuación se describen las diferentes áreas o aspectos que deberían ser objeto de revisión crítica en un proceso de análisis estratégico:

1. *ABC de materiales consumidos*: se deben determinar las «familias de compra», y en el análisis estratégico deberá evaluar los distintos criterios que condicionan la manera de actuar en relación a las distintas familias.
2. *ABC de proveedores*: determinación de los grupos estratégicos de proveedores en relación a cada una de las familias de compra e identificación del grado de importancia relativa de cada proveedor individual. Se evaluarán los proveedores, analizando su nivel de adecuación a las necesidades reales de la empresa.
3. *Gestión de almacenes*: una de las misiones más importantes de la recepción e identificación en los almacenes de llegada es la de descubrir todos los errores de una transacción. La importancia del almacén es que actúa directamente sobre los costes, pudiendo reducir los costes.
4. *Gestión de stocks*: primero se analizará el modelo de gestión de *stocks* que aplica la empresa en la determinación del nivel de existencias necesario para cada uno de los materiales que van a consumirse a lo largo del proceso productivo y de comercialización de la oferta. Los intereses de los distintos departamentos implicados en esta decisión suelen ser contrapuestos.

Las dos variables que determinan el volumen de existencias para cada producto son:

- A) La cantidad menor a pedir o lote económico.
- B) El *stock* de seguridad.

En empresas industriales complejas, la compra debe tener en cuenta simplemente la anticipación necesaria, según sea el plazo de entrega del proveedor y el momento de la incorporación del material al producto terminado.

Es importante destacar la necesidad de minimizar el riesgo de pérdidas en este tipo de empresas por las cancelaciones de pedido, por los cambios de especificaciones y por los fallos de suministradores.

5. *Control de calidad*: un buen análisis y una buena evaluación de los procedimientos de calidad que tiene el proveedor en su cadena de producción, puede reducir y evitar la necesidad de un control exhaustivo y en masa de todos los materiales recibidos. La experiencia demuestra que casi cualquier esfuerzo en esta área es beneficioso.

2.4. Área de producción.

En esta área se analizan las actividades de la empresa desde la captación y asignación de recursos (inputs) para aplicarlos a la obtención de unos productos (outputs) a través de la utilización de medios productivos (factores).

Para la realización de este análisis es preciso conocer el desarrollo del proceso de producción y la organización de medios implícita, desde la fase de aprovisionamiento (prospección, compras, almacenamiento,...) a la ordenación de medios (equipos, mano de obra, métodos de trabajo,...).

Es importante establecer la relevancia de cada área del proceso y dentro de las mismas, de cada factor considerado, en relación con la eficiencia, calidad y, sobre todo, flexibilidad de la producción, como condicionantes del mantenimiento y mejora de la competitividad de la empresa en su conjunto.

En este sentido, las alternativas más rápidas para aumentar la rentabilidad y reforzar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas suelen pasar por las siguientes grandes líneas de actuación:

1. Mejorar el nivel de calidad del servicio a los clientes, cumpliendo con las fechas de entrega y adaptándose a los cambios de la demanda.

2. Reducir los costes, eliminando aquellas operaciones que no proporcionan valor añadido; haciendo más corto el ciclo de fabricación y reduciendo los inventarios de todo el proceso productivo.

La producción ya no es solamente un problema técnico de minimización de costes, sino que pasa a convertirse en un fundamento de la estrategia empresarial.

Esta mejora de la utilización de la producción como una de las armas estratégicas clave para las PYMES requerirá inevitablemente una concepción integrada de todas las actividades relacionadas con la producción, e impulsará las estrategias de «producción enfocada», especializando las plantas en un conjunto limitado y manejable de productos, tecnologías y mercados, que permitan establecer series coherentes de actividades productivas con la máxima eficiencia y flexibilidad. Esto, por otra parte, traerá también una nueva filosofía de una fabricación compartida por todo el personal, que se traducirá en una forma distinta de hacer las cosas: LA MEJORA CONTINUA.

Los siguientes factores pueden servir de ejemplo del contenido del análisis del área de producción, de cara a la identificación de las posibles medidas que permitan adoptar alternativas estratégicas:

1. Proceso productivo.
2. Medios físicos.
3. Recursos humanos.
4. Nivel tecnológico.
5. Calidad del proceso.
6. Modelos de gestión.

Por último, queremos destacar un conjunto de cuestiones generales que deben plantearse a lo largo del análisis del área de producción:

1. Adecuación del sistema productivo a las exigencias de la estrategia de la empresa.
2. Determinar los métodos de organización de la producción.
3. Identificar las posibles mejoras a realizar con los recursos actuales.
4. Análisis de las necesidades de información.
5. Prever las futuras necesidades con un horizonte temporal adecuado.

6. Simplificación y reducción del número de operaciones.
7. Seleccionar soluciones flexibles y sencillas.
8. Integración del área de producción con el resto de áreas funcionales y actividades anteriores y posteriores de la cadena de valor.

2.5. Área de ventas y marketing.

Se analiza del conjunto de factores que permiten que el producto pueda llegar al consumidor, incluidos los logísticos y de apoyo a esta función.

Los principales factores de análisis deberían ser:

1. Ventas.
2. Identificación de la demanda.
3. Política de distribución.
4. Red comercial.
5. Soporte de las ventas.

Estos factores considerados conjuntamente constituyen el enfoque del negocio que presenta la empresa en su acercamiento al mercado. Dicho enfoque puede adoptar alguna de las siguientes formas:

1. Enfoque centrado en la producción.
2. Enfoque centrado en las ventas.
3. Enfoque de marketing.

Por último, al evaluar la eficacia y eficiencia de la organización en el área de ventas y marketing, y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades del enfoque de negocio de la empresa, deben tenerse claros los objetivos más importantes que soportan el enfoque de marketing:

- Enfoque hacia el cliente.
- Organización integrada.
- Información adecuada.
- Estrategia y operaciones.

2.6. Área de organización y de Recursos Humanos.

2.6.1. Gestión de Recursos Humanos.

El proceso de reflexión estratégica desde el punto de vista interno debe contemplar la gestión de recursos humanos. Cada día más, los recursos humanos son fuente primordial de diferencias competitivas. A continuación se ofrecen una serie de pautas para facilitar el análisis crítico de la gestión de recursos humanos y las oportunidades de mejorarlos.

La gestión de recursos humanos en la empresa se enfrenta hoy a un doble reto (ALBERTO ESTEBAN):

- Contribuir al eficaz cumplimiento de los objetivos de desarrollo empresarial (estrategia).
- Satisfacer las aspiraciones de desarrollo profesional y de bienestar de las personas que forman parte de su plantilla, como condición indispensable para lograr los niveles de adhesión y favorable disposición a la colaboración precisos.

Ello conduce a la necesidad de revisar los sistemas y modos de gestión y administración de personal tradicionales, diseñados para dar respuesta a los problemas que las organizaciones presentan en un marco que empieza a ser histórico: evolución predecible y producción en masa.

Sin embargo, se pueden destacar determinadas características que debe presentar el estilo de gestión de recursos humanos que están correlacionadas positivamente con el éxito empresarial:

1. Búsqueda de los mayores niveles de contribución.
2. Capacidad de adaptación, en términos de eficacia a los cambios del entorno.
3. La integración, entendida como el grado de adhesión a la estrategia, sistemas, estilos y valores de la organización: capacidad de liderazgo de la dirección, justicia y equidad de los sistemas de gestión (meritocracia), sistemas de difusión y comunicación de la cultura empresarial, fomento de la participación y comunicación.

Las medidas a adoptar a corto plazo suelen centrarse en crear las condiciones para mejorar el desempeño y establecer las bases para abordar las fases posteriores del cambio:

1. Establecimiento de un estilo de dirección que potencie la comunicación dentro de la organización (coordinación horizontal).

2. Establecimiento de objetivos claros, programas formales y completos y planes de acción (cuadros de mando).
3. Diseño de un sistema de retribución equitativo, competitivo y relacionado con el desempeño.

2.6.2. Sistemas de información.

La información se está constituyendo, cada vez en mayor medida, en una fuente de ventajas competitivas de tal magnitud que ha llevado a clasificar a los sistemas de información como uno de los recursos estratégicos críticos para las empresas.

Al igual que la misión y la estrategia de cada empresa son distintas, también lo son los sistemas de información para la dirección. No obstante, se puede establecer una relación de los aspectos básicos que deben ser considerados al analizar las fortalezas y debilidades de los sistemas de información de una empresa concreta:

- A) Nivel de información sobre los factores críticos del negocio.
- B) Grado de adecuación a las necesidades de información relevante de cada puesto de la organización.
- C) Nivel de detalle por escalón del organigrama.
- D) Diseño de los informes.
- E) Base de datos de partida.
- F) Fiabilidad y oportunidad de la información utilizada.
- G) Flexibilidad del sistema.
- H) Fuentes de información.

Algunas de las principales ventajas que se derivan de la implantación de un adecuado sistema de información para la dirección son:

- A) Mejora en la gestión de la tesorería.
- B) Incremento de las ventas mediante la rápida identificación de las necesidades de los clientes y evoluciones de los mercados.
- C) Mejora de la rentabilidad mediante la identificación de los resultados por producto, cliente, mercado y centro.

2.6.3. Modelos de organización.

Desde un punto de vista de gestión empresarial, el término organizativo puede ser definido como la «disposición de recursos humanos y materiales de una entidad para permitir el cumplimiento de sus objetivos mediante la delimitación de funciones, responsabilidades, normas, procedimientos y mecanismos de coordinación y comunicación.

En la realización del análisis interno los síntomas que suelen determinar los puntos débiles del modelo organizativo, son:

- Fuerte crecimiento del nivel de actividad que no ha sido acompañado del adecuado dimensionamiento en las funciones de apoyo.
- Cambios cualitativos en el negocio de las empresas y en las propias demandas del mercado en cuanto a productos, logística, distribución.
- Exceso de problemática cotidiana y necesidad de resolver cuestiones operativas urgentes.
- Sistemas de información inadecuados que no proveen a la dirección de información oportuna y fiable que facilite la toma de decisiones.
- Recursos humanos poco formados.

Los principales factores a analizar pueden agruparse en torno a cuatro conceptos básicos:

- A) Liderazgo.
- B) Estructura.
- C) Procesos.
- D) Personas.

Por último, queremos destacar cuáles son los rasgos básicos de mejora del modelo organizativo que suelen ponerse de manifiesto en el análisis interno:

- A) Fomento del liderazgo como dinamizador y orientador de la actividad global.
- B) Orientación a la clientela (visión horizontal).
- C) Dirección por objetivos.

- D) Potenciación de la participación del personal.
- E) Simplificación de la información de gestión.
- F) Gestión del personal (formación, promoción, motivación y desarrollo de las personas).

2.6.4. Gestión de la innovación.

En un entorno de competencia como el presente, la innovación es necesaria para hacer frente a la incertidumbre que ocasionan los cambios constantes de cara a la consecución de los objetivos de la empresa, ya que su objetivo será incrementar la calidad, reducir los costes y ampliar la gama de productos y servicios para unos clientes cada vez más diferenciados y exigentes.

Ante el acortamiento del ciclo de vida de los productos o servicios, se necesita un flujo constante de nuevas ideas o adaptaciones de algunas ya existentes, orientadas hacia un claro objetivo: crear nuevo valor para el cliente.

Sin embargo, en el diagnóstico de la situación actual del negocio se deberán evaluar la fortaleza o debilidad (amenazas y oportunidades) de una serie de factores que con carácter general favorecen la innovación, alguno de los cuales han sido puestos de manifiesto en otros apartados:

- Grado de conocimiento de las tendencias del sector y de la economía en su conjunto.
- Aprovechamiento de las experiencias de la competencia, profundizando en sus éxitos y fracasos.
- Estudio de los últimos avances tecnológicos (mejores prácticas conocidas).
- Seguimiento de las necesidades de la clientela.
- Rotación de puestos de trabajo.
- Formación del personal.
- Motivación y actitud de la dirección.

La búsqueda sistemática de innovaciones implica revisar constantemente (ANTONIO FREIJE):

- A) «Perfeccionamiento» del negocio actual.
- B) Diferenciación partiendo de algún o algunos de los puntos fuertes del negocio tradicional (Core Competences).
- C) Orientación de la innovación hacia actividades o negocios distintos.

La mayor parte de las innovaciones provendrán de ideas sencillas, pero con un impacto importante en el desarrollo y perfección de lo existente.

Por último, las principales fuentes de innovación que permiten la detección de oportunidades de desarrollar ventajas comparativas son (PETER DRUCKER):

- A) Lo inesperado.
- B) Lo incongruente.
- C) La necesidad del proceso.
- D) Comprensión del negocio.
- E) Cambios demográficos.
- F) Cambios en la percepción.
- G) Los «nuevos» conocimientos.

2.7. Área económico-financiera.

2.7.1. Los sistemas de costes.

Es evidente que los sistemas de coste son herramientas habituales para la gestión de los negocios. Todas las empresas tienen desarrollados, en alguna medida, sistemas de imputación de sus costes para determinar los márgenes de los productos.

No es objetivo de este trabajo profundizar en los diferentes tipos de sistemas empleados y su utilidad. Sin embargo, es importante señalar que los sistemas de coste empleados cotidianamente para la gestión no siempre son útiles, ni adecuados, en un proceso de análisis estratégico del que dependen decisiones estructurales de negocio.

Esto es así debido a que los sistemas de coste empleados para la gestión se utilizan para valorar existencias, analizar márgenes por productos, fijar precios, etc. Pero suelen presuponer una estructura de negocio estable y definida.

En un proceso de análisis estratégico puede ser necesario «recalcular» los costes incorporando aspectos diferentes y considerando el medio y largo plazo.

En este sentido, y circunscrito a un proceso de análisis estratégico, se ha extendido la idea del «análisis de costes por actividad» como sistema de costes para la dirección estratégica.

El enfoque de gestión de costes por actividad pretende evaluar los costes de las actividades de la empresa y relacionarlos con productos y servicios, permitiendo identificar los que son realmente rentables y facilitando la toma de decisiones estratégicas y de gestión.

Dicho enfoque de gestión de costes por actividad muestra una realidad completamente diferente a la que ofrecen los sistemas de costes tradicionales. Estas diferencias surgen del tratamiento más realista y completo que reciben los gastos indirectos de fabricación y los costes relacionados con las actividades de logística, distribución y administración, gastos que se identifican directamente con los productos y servicios, en función de las actividades que dichos productos y servicios demanden.

La gestión de costes por actividad identifica las actividades desarrolladas por la empresa y los generadores de cada actividad.

Al identificar las actividades y sus generadores, se pueden reducir costes reduciendo los factores que generan las actividades y eliminando aquellas que no generan valor añadido. Así por ejemplo, si se trabaja con acuerdo de compras pactado con proveedores, puede reducirse el número de órdenes de compra y los recursos asociados con esta actividad.

En relación con las distintas medidas que se pueden derivar de la aplicación de una gestión de costes por actividad, podemos mencionar ciertas líneas de acción que guían la mayoría de los planes de mejora de la estructura de costes de una empresa:

1. Una clara tendencia a intentar transformar la estructura de costes fijos en variables.
2. Una reevaluación de la posibilidad de utilizar personal externo para cubrir ciertos servicios relacionados con la estructura general de la empresa.
3. En aquellos casos en que existen actividades internas prestadas por distintas divisiones o unidades de un negocio, se reconoce la necesidad de fijar precios de la transferencia internos basados en condiciones económicas de competencia o mercado.

2.7.2. La gestión financiera.

En este apartado, se incluyen los distintos factores que deberían ser revisados para determinar los puntos fuertes y débiles de la gestión financiera de una empresa determinada:

1. Características y adecuación de las funciones y actividades de programación y presupuestación.

2. Horizonte temporal de la presupuestación de tesorería que debe ser triple:
 - A largo plazo o estratégica.
 - A medio plazo.
 - A corto plazo.
3. Sistemas de información.
4. Procedimientos de cobro.
5. Gestión del riesgo (morosidad).
6. Gestión de proveedores y acreedores.

2.7.3. Estructura financiera.

Dentro del análisis interno uno de los aspectos que tiene gran importancia para la empresa, es el de evaluar su salud y solidez financiera.

Este análisis permitirá evaluar si la evolución financiera histórica de la empresa responde a los objetivos fijados, en aspectos tales como rentabilidad, liquidez, endeudamiento, etc. Entre los principales elementos y *ratios* que se deben analizar se incluyen:

1. Composición del balance.
2. Rentabilidad del negocio.
3. Equilibrio financiero.

3. Análisis externo.

3.1. Entorno general.

El entorno lo constituyen el conjunto de condiciones externas y tendencias en las que un negocio existe y se desenvuelve: el mercado y su situación competitiva, las tendencias económicas y tecnológicas, y, cada vez en mayor medida, el desarrollo social y político.

Un plan estratégico eficaz para asegurar su éxito, debe optimizar el ajuste entre la empresa y su entorno actual y futuro.

El objetivo básico en esta fase es la identificación de los factores estratégicos que resultan de la interacción de la empresa con las fuerzas del entorno.

Estos factores externos constituyen oportunidades o amenazas que pueden afectar el futuro a medio y largo plazo del negocio.

El análisis del entorno se realiza a tres niveles:

1. Entorno general.
2. Sector de actividad.
3. Entorno específico.

El objetivo es descubrir las oportunidades más importantes, pero al mismo tiempo, advertir sobre los posibles riesgos que se deriven de las tendencias de la evolución del entorno.

Las tendencias del entorno que son estratégicamente significativas se caracterizan por ser fundamentales y duraderas.

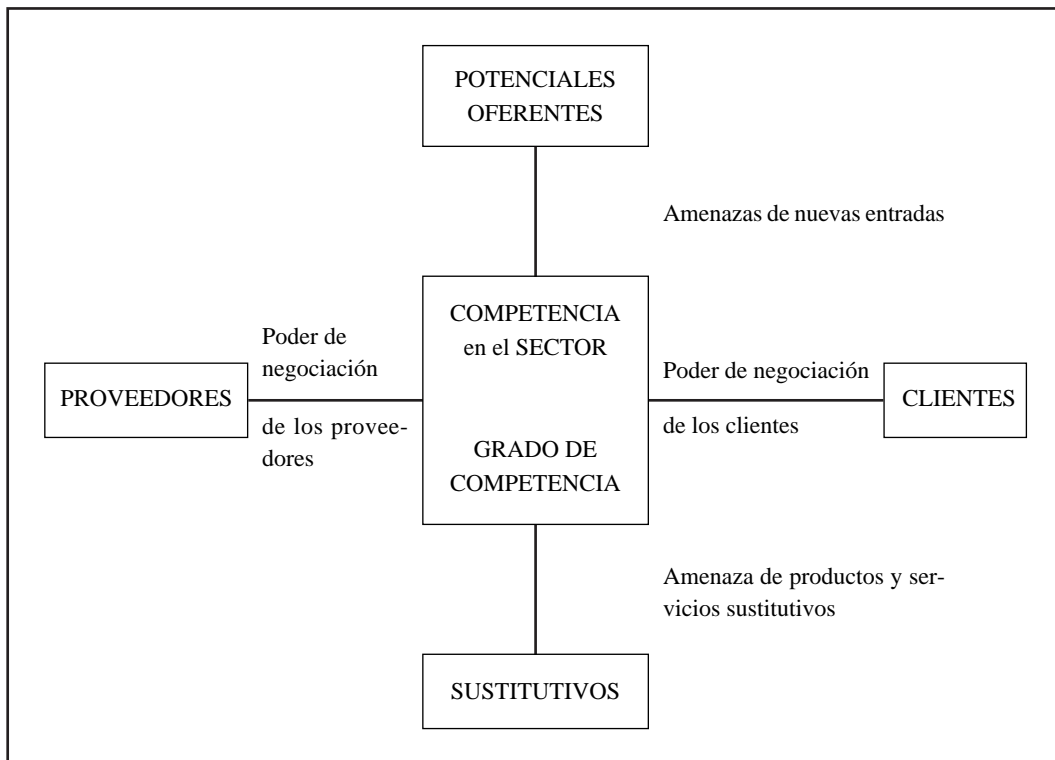
Dentro de este nivel, el entorno presenta tres dimensiones:

- a) Entorno económico.
- b) Entorno sociopolítico.
- c) Entorno tecnológico.

3.2. Sector de actividad.

Es muy importante definir correctamente el sector de actividad, dado que el grado de éxito de las decisiones estratégicas depende de la habilidad de la empresa para analizar y evaluar las principales fuerzas del mismo.

Las principales fuerzas básicas, que se representan en el cuadro siguiente son: los clientes, los proveedores, los potenciales competidores, los productos sustitutivos y el grado de competencia entre las firmas existentes en el sector.



3.2.1. Poder de negociación de los clientes.

Los clientes pueden condicionar el grado de atractivo del sector:

- Forzando el nivel de precios a la baja.
- Demandando un mayor nivel de calidad en los productos y/o servicios.
- Promoviendo la competencia entre los oferentes lo que genera una reducción en los beneficios del sector.

El poder de negociación de los clientes es función del grado de concentración de la demanda, del volumen de compra, del grado de estandarización del producto (posibilidad de diferenciación), de la importancia económica del producto en el coste de producción del cliente, del nivel de competencia y de los resultados en el mercado de los clientes (mayor incentivo para reducir sus costes de compra), del grado de dificultad para cambiar de proveedor por parte de los clientes (cautividad), del nivel de información que poseen los clientes.

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores puede estrechar los márgenes de un sector, a través de un incremento de costes no recuperable vía precios o reducción de la calidad de los productos y servicios.

Un grupo de proveedores es fuerte cuando está dominado por un número reducido de empresas y está más concentrado que el sector al que vende, cuando su producto es único, diferenciado o ha desarrollado costes de sustitución importantes, cuando su producto es un factor importante para el negocio del comprador, y no tiene que competir con productos sustitutivos.

3.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores normalmente implicará un aumento de la capacidad instalada (oferta), y consecuentemente un incremento del grado de competencia por adquirir una cuota de mercado, así como una mayor competencia en la contratación y adquisición de los recursos básicos de cara a la actividad empresarial.

Las consecuencias de la entrada de nuevos competidores son el descenso del nivel de precios, el aumento de los costes y un menor nivel de rentabilidad.

La amenaza de entrada depende de dos factores: las barreras de entrada y la reacción previsible de los competidores existentes.

Los tipos más importantes de barreras de entrada son:

1. Economías de escala.
2. Diferenciación del producto.
3. Necesidades de capital.
4. Costes de cambio de proveedor.
5. Acceso a los canales de distribución.
6. Desventajas en costes.
7. Política del gobierno y resto de administraciones públicas.

La reacción previsible de los competidores existentes está en función de:

1. La propensión del sector al asociacionismo.
2. La capacidad financiera de las empresas del sector para contraatacar y soportar períodos de crisis.
3. El grado de liquidez y flexibilidad de desinversión de los activos comprometidos en el sector.
4. La tasa de crecimiento del sector que puede dificultar la capacidad para absorber una empresa nueva.

3.2.4. Previsión de productos sustitutivos.

Muchos sectores compiten con otros sectores oferentes de productos sustitutivos, que presionan sobre los rendimientos potenciales del sector colocando un límite a la política de precios.

Consideramos productos sustitutivos a aquellos que tienen la misma función que los productos del sector estudiado.

3.2.5. Grado de competencia entre las firmas existentes en el sector.

El grado de rivalidad de la competencia es el resultado de los siguientes factores estructurales:

1. El número de competidores, su tamaño y nivel de equilibrio.
2. La tasa de crecimiento del sector.
3. El grado de diferenciación de los productos.
4. Los costes fijos o de almacenamiento elevados.
5. El exceso o defecto de capacidad.
6. Las barreras de salida.

3.2.6. Información útil de cara al análisis del sector de actividad.

1. Volumen de venta del conjunto del sector para los últimos años disponibles, por zonas geográficas.
2. Principales suministros necesarios para el sector.

3. Capacidad de producción global.
4. Composición de la oferta: número empresas, empleo y ranking.
5. Tecnología: compleja, madura o en estado embrionario.
6. Interrelación con otros sectores.
7. Productos sustitutivos.
8. Segmentación en otros subsectores.
9. Composición de la estructura de costes promedio.
10. Grado de madurez de la actividad.
11. Concentración geográfica de las empresas.
12. Ciclo de vida del producto.
13. Importancia dentro del conjunto de la economía nacional.

3.3. Análisis de la demanda.

3.3.1. Introducción.

Un proceso de análisis estratégico, obviamente, debe obtenerse especialmente en aquellos agentes cuyas necesidades son satisfechas por los productos y servicios objeto del negocio.

En este terreno, no es fácil establecer pautas concretas de análisis ya que varían sustancialmente en función de los sectores de actividad.

Una primera división debería hacerse entre tipos de bien (consumo e industria) y forma de acceso al usuario final (directa o distribución).

3.3.2. Usuarios y distribuidores.

1. Cuando la relación es DIRECTA (típicamente en productos industriales) es válido suponer que el fabricante es más capaz de evaluar con exactitud los atributos de compra del usuario final. Es un error, pensar que se conoce sobradamente lo que valora el cliente.
2. Cuando las relaciones con los usuarios finales se realizan a través de INTERMEDIARIOS (típicamente en bienes de consumo masivo) el análisis se complica. En cualquier caso, cualquier fabricante debe emplear su red de distribución como fuente de información en estos procesos de análisis.

Un problema típico en el caso de venta a través de intermediarios es la confusión sobre qué necesidad se está satisfaciendo. Es importante no olvidar quién es el usuario final ya que, en el largo plazo, es quien determina la evolución de las ventas.

Como conclusión opino, que cualquier empresa que distribuya sus productos a través de intermediarios de forma masiva debería, al menos en un proceso de análisis estratégico, tratar de obtener información de primera mano de la valoración de atributos y de la percepción de sus productos en relación a los mismos por parte del usuario final.

3.3.3. Evolución de la demanda.

Sea cual sea la forma de distribución de nuestros productos y servicios, otro aspecto a analizar en el curso de un análisis estratégico es la evolución previsible de la demanda.

En los sectores de productos para consumo industrial, esta información se obtiene a través de la lectura y análisis de revistas especializadas y de seguimiento periódico de los movimientos y alteraciones con los sectores industriales de consumo.

En el caso de productos para consumo doméstico, la percepción de la previsible evolución de los hábitos de compra es más compleja. Es recomendable observar la situación en países más desarrollados para tener una visión aproximada de la eventual dirección de los acontecimientos.

No es posible precisar con exactitud los mecanismos concretos a aplicar para examinar las tendencias de la demanda. Depende de cada sector y de cada negocio. Sin embargo, es importante que la dirección oriente una parte significativa de su tiempo a evaluar estos aspectos. Todo esfuerzo en esta materia es pequeño.

3.3.4. La segmentación.

La segmentación de mercados es otro de los aspectos críticos en un proceso de análisis y planificación estratégica. Se entiende por segmentar el mercado, agrupar los usuarios o clientes en grupos homogéneos de demanda.

Los criterios útiles para segmentar mercados son:

- Singularidad.
- Potencialidad.
- Accesibilidad.

La segmentación puede ser importante a la hora del desarrollo de estrategias en materia de:

- Posible discriminación de precios.
- Selección de canales de distribución.
- Identificación de fórmulas de promoción.

3.3.5. Los atributos de compra.

Para los diferentes segmentos de clientes es importante determinar cuáles son los atributos de compra.

Atendiendo a la naturaleza de las causas que motivan la compra, se pueden identificar las siguientes categorías:

1. Causas relacionadas con la naturaleza del producto.
2. Causas de naturaleza económico-financiera.
3. Características de naturaleza comercial.
4. Causas relacionadas con la naturaleza del consumo.

Además de identificar los atributos de compra por «grupo homogéneo de demanda» será importante ordenarlos en función de su importancia relativa de cara al consumo.

3.3.6. Secuencia de análisis.

Como apoyo práctico para facilitar el proceso de análisis de los clientes, se podrían seguir los siguientes pasos:

1. Inventario secuencial y ramificado de las diferentes transmisiones que se producen desde que el producto considerado sale de la empresa (propia y de la competencia) hacia terceros, hasta que por transformación (fabricante intermedio) o consumo final, pierde su entidad de forma diferenciada de un conjunto.
2. Análisis de las interrelaciones entre los consumidores intermedios y, entre éstos y los consumidores finales.

3. Cuantificación de la proporción de consumo por canal de la red de distribución, y para cada uno de los eslabones de los canales más relevantes.
4. Identificación de las empresas más relevantes dentro de cada uno de los eslabones considerados en el punto tres, estableciendo grupos de naturaleza similar que se denominarán «grupos homogéneos de demanda».
5. Evaluación de los atributos de compra y su ponderación en cada segmento identificado.
6. Valoración de la posición competitiva respecto de la competencia.

3.4. *Análisis de la competencia.*

3.4.1. Introducción.

El análisis de la competencia es otro aspecto primordial de un proceso de reflexión estratégica.

Hacer un seguimiento periódico y sistemático del comportamiento y evolución de nuestros competidores es una «obligación» cotidiana, pero adquiere importancia máxima en un proceso de planificación.

Esquemáticamente el proceso de análisis exige:

- Identificación de los competidores.
- Obtención de información sobre los mismos.
- Evaluación de fortalezas y debilidades.

El análisis de los competidores debería incluir una valoración de las posibles reacciones ante eventuales líneas de actuación estratégica.

Por otra parte, los competidores, pueden, ocasionalmente, ser aliados frente a amenazas externas o «tablas de salvación» en situaciones de crisis. No es descartable el análisis de oportunidades de actuación conjunta en determinadas ocasiones (centrales de compra, alianzas para investigación y desarrollo, proyectos de formación de personal, etc.).

3.4.2. Elementos de análisis.

A continuación se detalla, como guía operativa, el tipo de información que sería deseable recoger de manera sistemática de la competencia:

1. Volumen de producto ofertado.
2. Características globales de la oferta de productos en nuestro entorno (gama de productos, precio, calidad y segmentación).
3. Perfil de la política comercial en relación al uso de la marca, red de distribución, publicidad, canales de venta y ofertas.
4. Control de la cadena de producción y economías de escala en relación a la integridad del proceso y el control de los suministros.
5. Capacidad de oferta, nivel de los equipos, flexibilidad y versatilidad de la organización y tecnología empleada.
6. Estructura de costes y rentabilidad global de las empresas de la competencia.
7. Capacidad de innovación y desarrollo de productos, recursos y medios.
8. Capacidad de resistencia: perfil de la propiedad y equipo directivo, nivel de endeudamiento y apoyo institucional.
9. Capacidad de organización.
10. Actitud y objetivos estratégicos detectados.

3.4.3. Fuentes de información.

A la hora de realizar una planificación estratégica, se necesita mucha información que se puede obtener de los siguientes factores.

1. Análisis sectoriales.
2. Memorias, descargos, declaraciones, etc., de las empresas competidoras.
3. Informes *ad hoc* a través de entidades financieras o especialistas en análisis de empresas.
4. Información de los proveedores.
5. Información de los distribuidores y clientes.
6. Valoraciones del consumidor final, a través de estudios *ad hoc*.
7. Anuncios y promociones.
8. Cuando sea posible, visitando la empresa y analizando su estructura y funcionamiento. En otro caso, su aspecto externo y la información conseguida a través de sus empleados pueden darnos pistas sustitutivas de la visita directa.

3.5. Análisis de los proveedores.

En la mayoría de las empresas industriales, la gestión de proveedores es un factor estratégico básico.

El análisis de proveedores debería incluir:

1. Proveedores actuales y potenciales.
2. Proveedores alternativos.
3. Estrategias de los proveedores.
4. Relación entre nuestros proveedores y la competencia.
5. Estructura de los proveedores.

Otro aspecto significativo al analizar a los proveedores es la evaluación de posibilidades de subcontratación de actividades propias. La subcontratación puede, en determinadas circunstancias, ser una adecuada medida de incremento de la capacidad productiva y de variabilización de costes.

4. Técnicas de análisis estratégico.

En este capítulo se recogen las técnicas más habituales en la realización de un análisis estratégico de negocio.

A continuación se va a proceder a realizar un repaso sintético de alguna de las técnicas más comunes en la realización del análisis estratégico de una empresa determinada.

4.1. Curva de experiencia.

La curva de experiencia, como técnica de análisis estratégico, se basa en la fuerte correlación existente entre la cuota de mercado y el beneficio y entre la cuota de mercado y el volumen de producción acumulada.

El concepto básico de la curva de experiencia parte de la consideración de que la empresa con la mayor cuota de mercado de un mercado/sector tendrá el mayor volumen de producción acumulada y consecuentemente el menor coste unitario en relación al resto de los competidores.

La curva de experiencia en cuanto extensión del efecto de aprendizaje puede desglosarse en tres aspectos:

- A) Aprendizaje de la mano de obra.
- B) Aprendizaje basado en la maquinaria.
- C) Aprendizaje debido a la organización.

La aplicación del aprendizaje de la mano de obra como técnica de análisis estratégico refleja la relación matemática inversa entre el coste directo de la mano de obra por unidad producida y la producción total en unidades. La experiencia práctica demuestra que el coste directo de la mano de obra se reduce entre un 10 por 100 y un 30 por 100 cada vez que se duplica la producción total.

La curva de experiencia, extiende el impacto en costes de la acumulación de producto a otras actividades de la organización, al margen de la producción, pudiendo agruparse en dos áreas:

- A) Aspectos directamente relacionados con el proceso (aprendizaje).
- B) Mejoras en la organización (experiencia).

Dado que cada actividad tiene su propia curva de experiencia, la curva de experiencia de un producto será la suma de las actividades que dan lugar a la producción y comercialización de dicho producto.

Es importante no pasar por alto que la acumulación de experiencia no garantiza automáticamente unos costes unitarios menores, sino que la dirección y el conjunto de la mano de obra deben gestionar sistemáticamente la reducción de costes.

Las implicaciones estratégicas que se derivan del efecto de experiencia son:

- A) Estrategia de crecimiento de la cuota de mercado.
- B) Concepto de «experiencia compartida».
- C) Posición relativa de la empresa.
- D) Consideración de las fuentes de reducción de costes.

Por último, cada empresa deberá considerar los siguientes factores antes de decidir la adopción de estrategias basadas en la curva de experiencia:

1. Cuáles son las fuentes posibles de reducción de costes.
2. Grado de estabilidad de la demanda.
3. Posibilidades de incremento de la cuota de mercado (grado de crecimiento, elasticidad-precio de la demanda, etc.).
4. Riesgos tecnológicos inherentes al proceso productivo de la empresa.
5. Posibilidades de aprovechar la experiencia acumulada.
6. Significación de la curva de experiencia de la industria y la competencia.
7. Posibilidades de acometer una estrategia basada en el efecto de experiencia (consistencia interna y recursos disponibles).

4.2. *Ciclo de vida.*

El análisis del ciclo de vida es un medio útil para evaluar el grado de madurez de un sector y realizar predicciones de evolución futura.

El ciclo de vida representa el resultado de una mutiplicidad de fuerzas que actúan sobre la relación producto/mercado. Estas fuerzas interactúan entre sí de un modo complejo y, a menudo, difícilmente discernible.

Los factores que influyen el ciclo de vida, giran alrededor de dos polos de fuerza diversos pero no necesariamente opuestos:

- A) El comportamiento del consumidor.
- B) El entorno.

Por otro lado, cuando descendemos al nivel del ciclo de vida de un producto concreto también las decisiones de la propia empresa van a repercutir en el ciclo de vida del mismo.

En este sentido, el momento del lanzamiento de un producto al mercado es fundamental para el éxito o fracaso del mismo, y es una dimensión auténticamente estratégica. Un lanzamiento tardío puede hacer perder la ventaja potencial si se enfrenta con nuevos productos. Un lanzamiento temprano puede limitar las posibilidades del producto al no estar maduro el segmento al que se dirige o el producto no estar plenamente comprobado.

El ciclo de vida de un sector, producto, etc., se representa en dos dimensiones, mediante dos variables o coordenadas:

- El tiempo, en las abscisas.
- Ventas por unidad de tiempo, en las ordenadas.

El «típico» ciclo de vida, como lo denomina WIND, consta de fase inicial, crecimiento, madurez y declive.

La aplicación del ciclo de vida al análisis del mercado (sector), permite la obtención de las siguientes características en cada una de las fases del mismo:

1. *Inicial*: tasa de crecimiento importante de las ventas, cambio frecuente de tecnología y cambios significativos en las cuotas de mercado de las empresas.
2. *Crecimiento*: tasa de crecimiento rápido de las ventas, existe un mayor y mejor conocimiento de los clientes, las cuotas de mercado y la tecnología aplicada y la entrada en el sector se hace más difícil.
3. *Madurez*: sostenimiento y ligero descenso del nivel de ventas, existe un conocimiento perfecto de la estructura del sector (competidores, clientes, tecnología aplicada) y poca volatilidad de las cuotas de mercado.
4. *Declive o Commodity*: demanda decreciente, con potencial muy limitado de nuevo crecimiento, las líneas de productos presentan pocas variaciones y el número de competidores decae en el tiempo.

El ciclo de vida del producto ayuda a la comprensión de las alternativas estratégicas relacionadas con el diseño y variedad de productos ofrecidos, la naturaleza de la publicidad y ventas y la política de precios.

A la hora de aplicar el ciclo de vida en la formulación de estrategias se han aplicado, por lo general, dos enfoques: uno normativo y otro descriptivo.

- Aplicando un enfoque **NORMATIVO**, llegamos a un planteamiento en el que se ofrece un cuadro de doble entrada (fases del ciclo de vida y áreas de gestión del producto), en el que los conceptos incluidos adquieren la categoría de recomendaciones y limitan las opciones estratégicas que la alta dirección debe examinar para tomar decisiones adaptadas a las líneas de actuación más provechosas.
- El enfoque **DESCRIPTIVO**, propone que se consideren distintas hipótesis en función de cada fase del ciclo, eludiendo una actitud doctrinaria. Dichas hipótesis permiten a la alta dirección usar el concepto de ciclo de vida en el marco general de la definición empresarial, considerando un elevado nivel de adaptación al entorno y la situación concreta de cada empresa.

Por último, las distintas alternativas estratégicas que pueden dar lugar a la extensión del ciclo de vida son (LEVITT):

1. Promover un uso más frecuente del producto entre los usuarios actuales.
2. Desarrollar un uso más variado del producto o servicio entre los clientes actuales.
3. Ampliar el mercado creando nuevos clientes o usuarios del producto o servicio.
4. Descubrir nuevos usos para el material básico.

4.3. Modelos de cartera.

Los modelos de cartera aplicados en el análisis estratégico de negocios, nacen de los conceptos de cartera utilizados al evaluar la rentabilidad y el riesgo de productos financieros.

Al aplicar dicho concepto al análisis de las diferentes líneas de negocio y productos de una empresa determinada, éstos quedan gráficamente posicionados en función de distintas variables estratégicas.

Los modelos de cartera tradicionales clasifican las distintas líneas de negocio y productos en función del grado de atractivo del producto/mercado a lo largo de uno de los ejes y de la posición competitiva a lo largo del otro eje.

Se han desarrollado dos tipos de acercamientos al contenido de los ejes:

- A) Una variable estratégica por eje.
- B) Diversas variables estratégicas por eje.

El principio básico que los inspira es el mismo: la posición o celda que ocupa una determinada línea de negocio o producto determinarán la «misión» alrededor de la cual deberá ser instrumentada la estrategia correspondiente.

A continuación se procede a describir los principales modelos de cartera que se aplican en la actualidad:

1. *Matriz de crecimiento cuota de mercado.*

El objetivo de este modelo es equilibrar la generación de fondos de la empresa, indicando qué unidades o productos generan fondos de caja y cuáles necesitan recursos.

2. *Matriz de posicionamiento atractivo del sector.*

Este modelo determina el potencial de inversión de cada unidad de negocio mediante el análisis de variables que afectan al rendimiento de un sector industrial o mercado.

3. *Matriz de posicionamiento madurez del sector.*

Combina la posición competitiva (dominante, fuerte, favorable, sostenible, débil, inviable) con la etapa del ciclo de vida del producto (estado embrionario, crecimiento, madurez, declive).

Los modelos de cartera son una herramienta útil para las corporaciones en la determinación de estrategias genéricas para las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio. Sin embargo, han de considerarse algunas limitaciones a su empleo:

- Son sintéticas, pero pueden ser muy simplistas.
- No consideran características específicas de los negocios.
- Es difícil definir con exactitud, en ocasiones, el mercado.
- Sólo contemplan la generación de fondos como variable de evaluación.
- Se asocia baja cuota de mercado con resultados cortos, cuando esto puede no ser así (estrategia de diferenciación).
- Es difícil sintetizar en una matriz todas las variables relevantes.

4.4. Investigación de mercados.

Las técnicas de investigación de mercado son muchas, no siendo el propósito de este trabajo su análisis pormenorizado, sino la transmisión de la importancia que tienen en el proceso de análisis estratégico y en la implantación de las distintas alternativas estratégicas seleccionadas.

Como orientación de las técnicas que podrían ser analizadas para conocer las necesidades de la demanda, así como el posicionamiento de la competencia, podemos mencionar:

- Paneles de clientes.
- Entrevista en delegaciones y puntos de distribución después de efectuada la compra.
- Encuesta personal, telefónica o por correo.
- Reclamaciones/devoluciones de los clientes.
- Opinión de los empleados.
- Opinión de representantes, agentes y distribuidores.
- Organizaciones sectoriales.
- Memorias de clientes.

El problema no radica en el método de recogida de información, sino:

1. En la forma de llevarla a cabo, dado que no todos los métodos son aplicables a la generalidad de las empresas ni de los clientes.
2. En la posibilidad de acomodar el método a las necesidades concretas de lo que se quiere evaluar en cada momento (posicionamiento general, atractivo de un producto concreto de cara a su lanzamiento, tendencias de la distribución, etc.).

Por último, recordar una vez más que dentro de un estilo de gestión orientado a la clientela, debe mantenerse una «investigación» permanente de mercado para vigilar el grado de adecuación de la gama de productos y servicios de la empresa a las necesidades cambiantes de la clientela.

Asimismo, un método con gran potencialidad y accesible a las empresas de bienes industriales es el seguimiento de ofertas aceptadas y rechazadas. Los informes del servicio de asistencia técnica y todas aquellas actividades relacionadas con la clientela, siempre que se pueda dar un tratamiento sistematizado y uniforme a los resultados de dichas relaciones con la clientela.

4.5. Construcción de escenarios.

La construcción de escenarios está siendo utilizada crecientemente dentro del análisis estratégico por su potencialidad de cara a la comprensión de las implicaciones estratégicas de la evolución del entorno.

Un escenario puede definirse como una secuencia coherente, pero hipotética, de sucesos construida con el objetivo de centrar la atención en procesos causales y centros de decisión.

La elaboración de un escenario puede sintetizarse en los siguientes puntos:

1. Identificación de las variables relevantes que debe considerar la empresa.
2. Asignación de valores (intervalo de posibilidades) y probabilidades a cada una de las variables relevantes (probabilidad de ocurrencia).
3. Elaboración de los futuros más probables.

No se trata de realizar proyecciones financieras, sino de dar una descripción coherente de los posibles escenarios futuros. La construcción de escenarios se adecua especialmente a:

1. Situaciones complejas con muchas variables, alguna de las cuales no se puede cuantificar.
2. Situaciones de gran incertidumbre, en las que el cambio es una constante.
3. Situaciones en las que no se dispone de datos fiables para desarrollar modelos cuantitativos.

Para que la construcción de escenarios no pase de ser una herramienta del análisis estratégico a un ejercicio meramente especulativo deben cumplirse los siguientes requisitos:

1. Concentración en aquellos aspectos del entorno que inciden directamente en los productos y mercados de la empresa.
2. Es importante reducir el número de factores considerados al mínimo posible.
3. Se ajustan mejor a horizontes a largo plazo (por encima de cinco años).
4. Tres escenarios es el número óptimo que debería construirse, si bien presenta el riesgo de centrarse en el escenario medio.
5. Clasificación de los mismos en función de su probabilidad de ocurrencia.

Por último, existe un conjunto de técnicas que pueden ayudar a la construcción de escenarios:

1. Técnica «delphi».
2. Análisis de correlaciones.
3. Extrapolación de tendencias.

5. Análisis de la oposición competitiva.

Una vez realizados los análisis interno y del entorno, el siguiente paso metodológico es la evaluación de la posición competitiva actual de la empresa.

Las distintas alternativas estratégicas que puedan desarrollarse con posterioridad deberán considerar:

- El posicionamiento actual de la empresa dentro del sector.
- Las posibilidades de desarrollo de una ventaja cuantificable y duradera en el futuro del negocio.

En este capítulo se abordan las fases que permitirán evaluar la posición competitiva actual del negocio.

5.1. Análisis DAFO.

El objetivo de este análisis es doble:

1. Evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa no en términos absolutos sino en relación al resto de competidores en su entorno de negocio.
2. Identificación de los movimientos futuros del entorno que constituyan amenazas y oportunidades para las empresas de un sector.

5.2. Análisis de la situación competitiva.

La evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, determinarán la posición de ventaja o desventaja competitiva de la empresa en el momento actual y las posibilidades de obtener ventajas en el futuro.

Los puntos fuertes internos constituyen los factores sobre los que basar la estrategia futura del negocio, mientras que los puntos débiles deberán ser compensados.

De otro lado, los puntos débiles de los competidores pueden ser oportunidades a futuro, y sus puntos fuertes representan amenazas para el negocio considerado.

A partir de este análisis, la estrategia debe escogerse en función de los factores clave de éxito (competitividad), que son los que determinan la ventaja competitiva de la empresa en el entorno y la forma de mantenerla en el futuro.

La experiencia demuestra continuamente cómo empresas que conocen perfectamente su situación interna y las posibilidades del entorno, diseñan estrategias conceptualmente correctas e incluso llegan a desarrollar planes de acción para las mismas, que no consiguen o se quedan cortas en su impacto en la posición competitiva de la empresa.

En este sentido, a continuación se mencionan algunos de los principales factores clave de éxito que normalmente determinan la posición competitiva de la empresa y consecuentemente las alternativas estratégicas que pudieran desarrollarse:

1. Dimensionamiento equilibrado y calidad de las instalaciones.
2. Elevado grado de utilización de la capacidad instalada.
3. Control del proceso. Cultura de calidad y mejora continua.
4. Logística de aprovisionamientos y localización próxima a fuentes de materia prima (relación estrecha).
5. Control de costes de transformación (optimización del coste de las distintas actividades).
6. Capacidad de innovación.
7. Posición financiera sólida.
8. Grado de vinculación y relación con la clientela (orientación a la clientela).
9. Imagen de marca.
10. Capacidad de respuesta (red de distribución).
11. Capacidad de *management* y liderazgo de la alta dirección.
12. Grado de integración de los recursos humanos con la misión, cultura y estrategias de la empresa.

6. Formulación, comparación y selección de estrategias.

6.1. Introducción.

Una vez realizado el análisis interno y del entorno y, evaluada la posición competitiva actual de la empresa, el paso siguiente es definir:

- Dónde se quiere ir.
- Cómo se va a ir.

Para ello es necesario determinar los objetivos que se quieren conseguir y seleccionar las estrategias a aplicar.

La asignación de recursos y esfuerzos se ha de realizar sistemáticamente y con el máximo conocimiento de su viabilidad. Como ya se ha mencionado anteriormente, no existen decisiones estratégicas y estrategias perfectas, sino estrategias diseñadas para ganar posicionamiento relativo frente a un competidor o grupo de competidores.

El conjunto de decisiones estratégicas que pueden adoptarse en relación a cada uno de los factores clave de éxito (fuentes de la ventaja competitiva) pueden tener una doble dirección:

- a) Bien mantener con firmeza la situación absoluta y relativa de cada factor.
- b) O bien alterar su estado, indicando la dirección u orientación del cambio.

El objetivo perseguido por el conjunto de acciones que desarrollen cada alternativa estratégica deben permitir:

- a) Mantener la posición competitiva de la empresa.
- b) Mejorar dicha posición.
- c) Buscar una nueva posición dentro o fuera del sector.

El conjunto de decisiones estratégicas posibles constituyen las referencias y alternativas estratégicas que «perfilan» la dirección del plan estratégico.

6.2. Estrategias genéricas.

Para desarrollar con el máximo acierto las distintas alternativas estratégicas posibles puede ser útil el conocimiento de las llamadas «estrategias genéricas» que son en esencia los ejes vertebrales de cualquier estrategia empresarial.

En función del grado de cambio de los productos y mercados, las estrategias genéricas pueden ser:

- a) *Defensivas*: estas estrategias enfatizan la eficiencia productiva, la ingeniería de procesos y el control de costes.
- b) *Ofensivas*: son estrategias que se basan en nuevos productos y el desarrollo de mercados, siendo creadoras del cambio en el sector.
- c) *Analíticas*: son estrategias desarrolladas por empresas que operan simultáneamente en dos tipos de área producto-mercado.
- d) *Reactivas*: son adoptadas cuando existe una inconsistencia entre la estrategia actual y la situación y tendencias del entorno, o cuando hay una mala relación entre el proceso productivo, la estrategia y la estructura organizativa.

Se han repasado las principales líneas genéricas de actuación estratégica; sin embargo, en una aproximación esquemática, toda estrategia gira alrededor de uno o varios de estos tres factores:

a) Costes.

La ventaja en coste se obtiene si la empresa logra un coste acumulado menor por realizar las mismas actividades de valor que sus competidores.

El valor estratégico de esta ventaja competitiva depende de su sostenibilidad en el tiempo y de que se trate de uno de los factores relevantes de la cadena de valor.

Debemos tener en cuenta que el comportamiento de los costes de las actividades de valor está condicionado por una serie de factores:

1. Economías de escala.
2. Efecto aprendizaje o experiencia.

3. Utilización de la capacidad instalada.
4. Grado de coordinación entre distintos eslabones de la cadena de valor.
5. Beneficios potenciales de la integración vertical.
6. Momento en que se adopta una acción particular.
7. Estrategia de oferta de la empresa.

No pueden olvidarse el resto de factores relacionados con la calidad y el servicio.

b) Diferenciación.

Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores. La diferenciación puede potencialmente surgir de cualquier lugar de la cadena de valor.

Al igual que en el caso de estrategia de reducción de costes, la diferenciación debe ser apreciada por el comprador en relación al coste de diferenciación, y debe ser sostenible en el tiempo.

Para el conjunto de actividades que no afecten a las formas elegidas de diferenciación, deberá intentarse la reducción de su coste.

La estrategia de diferenciación supone añadir elementos al producto y servicio que lo hagan ser percibido como único.

En algunos casos, si se requiere una percepción de exclusividad puede significar que no se obtenga una cuota importante de mercado, e incluso que se incurra en mayores costes (diseño de producto, materiales de alta calidad).

Los empresarios suelen hablar de diferenciación como calidad, si bien este atributo tiene distintos significados en función de la percepción de cada comprador (al menos en bienes de consumo). Por este motivo, será muy importante detectar cuáles son las dimensiones de la calidad importantes para los clientes.

c) Especialización.

Consiste en especializar la oferta de la empresa hacia un grupo determinado de clientes, gama de la línea de productos o mercados geográficos.

La empresa puede diferenciarse de la competencia por cubrir en mejor medida las necesidades concretas de un segmento de mercado o por hacerlo a un menor coste.

Por último, destacaremos que la creciente competencia con origen en terceros países menos avanzados lleva al desarrollo de estrategias combinadas de diferenciación con reducción de coste.

6.3. Estrategias de diversificación.

La diversificación ha sido un concepto empresarial muy manejado en los últimos años, especialmente en un intento de reducir riesgos. Sin embargo, muchos intentos de diversificación han fracasado por falta de experiencia y de directivos formados en las áreas de producto-mercado objeto de diversificación.

Si la diversificación se convierte en una mera dispersión de recursos limitados, seguramente se verán amenazadas las posiciones competitivas, no sólo de los nuevos negocios, sino de la actividad principal.

A continuación se exponen de forma esquemática las principales vías genéricas de implantar estrategias de diversificación:

1. Integración vertical.

La integración vertical consiste en la expansión del negocio, o bien hacia el mercado de los clientes, o bien hacia el sector de los suministradores o proveedores.

En general, estas estrategias suelen ofrecer oportunidades de reducción de costes (eliminación de márgenes intermedios) y de acceso a nuevas salidas a los productos del negocio.

2. Integración horizontal.

Se trata de una diversificación relacionada, consistente en el crecimiento o expansión a través de la adquisición o desarrollo de otras áreas de negocio colaterales, o bien dentro del mismo sector, o bien en un sector con características comunes (diversificación concéntrica).

La experiencia de los últimos años pone de manifiesto que este tipo de estrategias de diversificación son las que, con carácter general, mejores resultados vienen ofreciendo al basarse en habilidades o experiencias relacionadas con las actividades hacia las que se diversifica.

3. *Diversificación no relacionada.*

Son actuaciones de expansión o desarrollo en áreas de producto-mercado diferentes de las actividades tradicionales del negocio.

Estas estrategias suelen presentar dificultades de ejecución, especialmente en materia de dirección y control del negocio por parte del equipo directivo (carencias de *know-how*).

Suelen plantearse en situaciones de excedentes financieros con voluntad de diversificación del riesgo.

6.4. *Evaluación y selección de estrategias.*

La potenciación y desarrollo de una ventaja competitiva debe tener en cuenta si la organización puede acometer con éxito la alternativa estratégica seleccionada, para lo cual debe analizarse su consistencia y viabilidad a la luz de los factores internos de la empresa.

Los elementos básicos necesarios para determinar el grado de viabilidad de una estrategia de negocio son:

1. La consistencia interna del plan.
2. La consistencia con el entorno.
3. La adecuación en función de los recursos disponibles.
4. Un grado satisfactorio de riesgo.
5. Un horizonte temporal adecuado.
6. La posibilidad de desarrollarse en la práctica normal del negocio.

Es importante considerar:

1. La consistencia entre las distintas alternativas estratégicas, si se decidiese su desarrollo simultáneo.
2. Las limitaciones que implicarán a futuro como resultado de la reacción de proveedores, entidades financieras y clientes.

Un plan estratégico es la documentación del resultado del proceso de reflexión cuyas etapas han sido descritas en los capítulos anteriores. En concreto, el plan estratégico debe recoger:

- Las alternativas estratégicas seleccionadas.
- El plan de acción concreto (acciones, recursos, fechas y responsables) para el desarrollo de la alternativa seleccionada.

En resumen, el plan estratégico es un documento, no necesariamente extenso, que describa de qué manera se van a aprovechar los puntos fuertes y oportunidades y cómo se van a mitigar los puntos débiles y amenazas.

Las características de las acciones que constituyen el plan estratégico son:

1. Son acciones a largo plazo; su eficacia exige, en general, un compromiso firme por parte de la empresa durante un horizonte temporal prolongado (3-5 años).
2. Deben ser descritas de forma breve y unívoca, dado que van a constituir la banda de actuación de los directivos en la gestión a futuro del negocio.
3. Deben ser compartidas por la propiedad y la dirección, así como reunir el mayor grado posible de consenso entre los ejecutivos de línea.
4. Las acciones deben ser consistentes entre sí y, en su caso, tienen que tener una asignación adecuada de recursos.
5. Deben ser coherentes con la cultura empresarial y tener aplicabilidad en la actividad diaria del negocio.

IV. PLAN DE ACCIÓN

1. Conceptos básicos.

Para que la empresa pueda desarrollar el plan estratégico, las acciones contenidas en el mismo deben tener plena aplicabilidad en la actividad normal de la misma.

Por este motivo, el plan estratégico debe dar lugar a la determinación de una serie de objetivos que, con su cumplimiento en los plazos que se determinen, permitan la consecución de las estrategias adoptadas.

Las decisiones estratégicas implicarán la fijación de dos tipos de objetivos:

1. *Objetivos estratégicos*, como concretización de las estrategias adoptadas y cuya vigencia es equivalente a la del propio plan estratégico.
2. *Objetivos operativos*, como metas concretas, cuantificables y programables en el tiempo que permitirán la consecución de los objetivos estratégicos.

2. Plan de gestión.

El conjunto de estos planes de acción constituirán el plan de gestión de la empresa. El plan de gestión debe contener, para cada una de las áreas operativas los siguientes puntos:

1. Determinación de las diferencias entre la situación actual y el posicionamiento futuro.
2. Para cada área de gestión:
 - Priorización de las medidas de cara a la constitución de la ventaja competitiva (consecución de objetivos estratégicos y operativos).
 - Determinación de la urgencia de las medidas de gestión desarrolladas.
3. Desarrollo de un calendario temporal, a partir de la priorización de las medidas y de su urgencia.
4. Fijación de responsabilidades para la implantación y el desarrollo de cada una de las medidas.
5. Establecimiento de los sistemas y responsables del control de los planes de cada área de gestión.

Para que tenga éxito el desarrollo de cada uno de estos planes, y, en definitiva, la implantación del plan estratégico es importante que el sistema de dirección de la empresa esté en consonancia con las medidas a implantar.

En principio, los sistemas de dirección que deben estar orientados estratégicamente son:

a) Sistemas de retribución y compensación.

- Reconocimiento de la actuación y logros conforme a los objetivos fijados.
- Implantación de un sistema flexible que se adapte a las necesidades de evolución de la empresa.
- Sistema creativo que evite la esquematización del incentivo.

b) Sistema logístico.

- En función de los factores clave de éxito, organización de la empresa de manera que los productos y los mercados reciban mayor importancia (satisfacción de las necesidades del cliente).
- Consideración de las estrategias funcionales, dado que deben buscar las bases sobre las que establecer la estrategia competitiva del área de negocio considerada, a través de su integración y coordinación con el resto de la organización.

c) Sistema de producción.

- No debe configurarse bajo criterios técnicos y de coste, sino orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos.

d) Sistemas de información.

- La dirección estratégica exige un proceso permanente de seguimiento y control.
- Es importante analizar de manera permanente las nuevas oportunidades y amenazas potenciales que se deriven de la evolución del entorno.
- El análisis del entorno debe dar lugar a la confirmación o adaptación de la estrategia, los objetivos estratégicos y el plan de gestión por área de negocio.

Como resumen, podríamos destacar que la orientación de los sistemas de dirección a la estrategia implica que la planificación estratégica como herramienta de gestión no es válida si la empresa no adopta un estilo de dirección que permita:

- Un control permanente de la eficacia de las estrategias adoptadas a la luz de la evolución del entorno.
- Un seguimiento y control de la eficiencia de la implantación de las estrategias a través del plan de gestión a que debe dar lugar todo plan estratégico.

Las medidas de naturaleza cualitativa que pueden ayudar a la dirección a la implantación y seguimiento de un estilo de dirección orientado a la consecución de una ventaja o posición competitiva de una manera sistemática son:

1. La información con carácter general de la futura orientación de la empresa.
2. La formación de los empleados para que desarrollen sus capacidades en línea con los nuevos sistemas de dirección y las estrategias adoptadas.
3. La promoción de aquellos directivos y empleados que se consideren más apropiados para comprender la filosofía del nuevo estilo de dirección y acometer las medidas y acciones concretas.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, IGOR H.: *La estrategia de la Empresa*, EUNSA, 1976.
- ARGENTI, JOHN: *Planificación de la Empresa*, Oikos-Tau, 1970.
- BALLOU, RONALD H.: *Logística Empresarial: Control y Planificación*, Ed. Díaz de Santos, S.A.
- BUENO CAMPOS, E.: *Dirección estratégica de la empresa. Metodología. Técnica y casos*. Ed. Pirámide, 1987.

- DRUCKER, PETER: *Management*, Harper&Row, 1974.
- DRUCKER, PETER: *The Age of Discontinuity*, 1969.
- FREIJE URIARTE, ANTONIO: *Estrategia y Políticas de Empresa*, Ed. Deusto, 1989.
- GALBRAITH: *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, 1967.
- MAQUEDA, F. J.: *Cómo crear y desarrollar una empresa: Planificación y control de actividades*. Ed. Deusto, 1990.
- MAQUEDA, F. J.: *Creación y dirección de empresas*. Ed. Ariel, 1991.
- MAQUEDA, F. J.: *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Ed. Díaz Santos. Madrid, 1992.
- ORLICKY, JOSEPH: *Materials Requirements Planning*, Mc Graw Hill, 1975.
- WHEELWRIGHT, STEVEN C., and SPYROS MAKRIDAKIS: *Forecasting Methods for Management* (2nd Edition), 1977.