

# Análisis estratégico

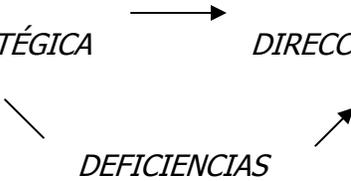
## 1. Análisis Estratégico

### 1.1.Introducción a la dirección estratégica

(1) EFICIENCIA/EFICACIA

(2) ACTITUD ESTRATÉGICA

(3) *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA* → *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*

(4)  *DEFICIENCIAS*

(5)

(6) *ESTUDIO DE LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA*

(7) *NIVELES DE LA ESTRATEGIA*

### Eficiencia, eficacia y actitud estratégica

La empresa está en constante interacción con el entorno, por lo que aparece la función de **management** que permite la integración de la empresa en el entorno que cada vez es más turbulento. Debido a este entorno turbulento las empresas son cada vez más complejas, lo que significa que la función de dirección tiene que adaptarse a las características de la empresa. Esta es la razón por la que necesitamos un cambio de actitud por parte de la dirección, por lo que aparece el término de **actitud estratégica** que permite el ajuste de la empresa al entorno.

Podemos definir la **eficiencia** como la relación entre los **inputs** utilizados y los **outputs** obtenidos.

Tradicionalmente, la preocupación de la empresa en la dirección se ha centrado en la **eficiencia** (quería que las empresas fueran eficientes).

Esa mayor complejidad del entorno lleva a que se diga que la eficiencia se considera que es una condición necesaria para la supervivencia y desarrollo de la empresa, pero no suficiente, por lo que generalmente hay que dar más importancia a la **eficacia**.

Si el entorno es estable, la dirección puede centrar sus esfuerzos en la *eficiencia*, pero en la realidad, las empresas tienen que centrarse en la *eficacia*, debido sobre todo a esa complejidad del entorno de la que hablamos.

Podemos decir que la **eficacia** es la relación entre los objetivos que queremos alcanzar y los que realmente se alcanzan (cuanto más se asemejen más eficaces seremos).

¿Por qué en un entorno estable la dirección de la empresa puede buscar que ésta sea eficiente, mientras que en un entorno turbulento tenemos que dar prioridad a la eficacia?

En un entorno estable las características del mercado son poco variables, por lo que en cada momento somos capaces de ajustar el output a las exigencias del cliente, llegando incluso a poder adelantarnos a los posibles cambios de mercado (podemos predecir los cambios en el consumo). Esto nos lleva a que nos centremos en la eficiencia y no en la eficacia.

Sin embargo, en el entorno turbulento, las condiciones de mercado son muy cambiantes, por lo que es mucho más difícil predecir qué va a querer el consumidor en cada momento. Esto hace que las empresas tengan que centrarse en la eficacia (sin descuidar la eficiencia) para que nuestro producto sea de mayor agrado para el consumidor y podamos adaptarnos mejor al entorno. Prima la eficacia sobre la eficiencia, hay que tener las cosas correctas (eficacia) de la forma más eficiente posible, pero si eficacia y eficiencia entran en conflicto hay que darle importancia a la eficacia en un entorno turbulento.

La base de esa actitud estratégica que tiene la dirección es la adaptación al entorno. Cuando hablamos de *adaptación*, estamos diciendo que la empresa debe de ser capaz de aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece, a la vez que protegerse de las amenazas.

Es necesario un cambio de actitud para que esto pueda darse, luego esa actitud no puede ser de reacción (reactiva) frente al entorno (protegerse de las amenazas), puesto que este también ofrece oportunidades, sino que también tenemos que ser activos y voluntaristas, (entendiendo como voluntarista: 1º Nuestra actitud debe ser anticipadora, es decir, tener cierta característica de anticipación a los cambios del entorno. 2º Aceptar los cambios que puedan acontecer.) para aprovechar las oportunidades que nos brinda el entorno.

## **Evolución del pensamiento estratégico**

Podemos definir la **planificación estratégica** como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa (de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente al entorno) y de la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

La planificación estratégica aborda solo parte del problema estratégico, luego hay algunas partes que no se están considerando (hablamos de las **deficiencias**).

**Ansoff** y **Hayes** resumen las deficiencias de la planificación estratégica en tres puntos:

- 1º En el análisis del entorno no considera variables psico-socio-políticas, sino que se centra en variables económicas y tecnológicas.
- 2º La planificación estratégica enfoca su atención en la relación empresa entorno. Al enfocar su atención en este sentido considera la configuración interna de la organización como algo constante, es decir, que hace balance de las fortalezas y debilidades, fortaleciendo las primeras y reduciendo al mínimo las últimas, sin hacer ningún cambio interno para lograrlo.
- 3º Se centra en la fase de formulación de la estrategia, obviando la parte de implementación y control de la misma. Su carácter de deficiencia se debe a que la base de la planificación estratégica descansa en la creencia de que una estrategia bien diseñada va a tener éxito, y esto no es así, pues hay que tener en cuenta otros factores como es el de su ejecución. (Una empresa puede tener una estrategia muy bien diseñada y sin embargo no ser adecuada a determinadas características del entorno).

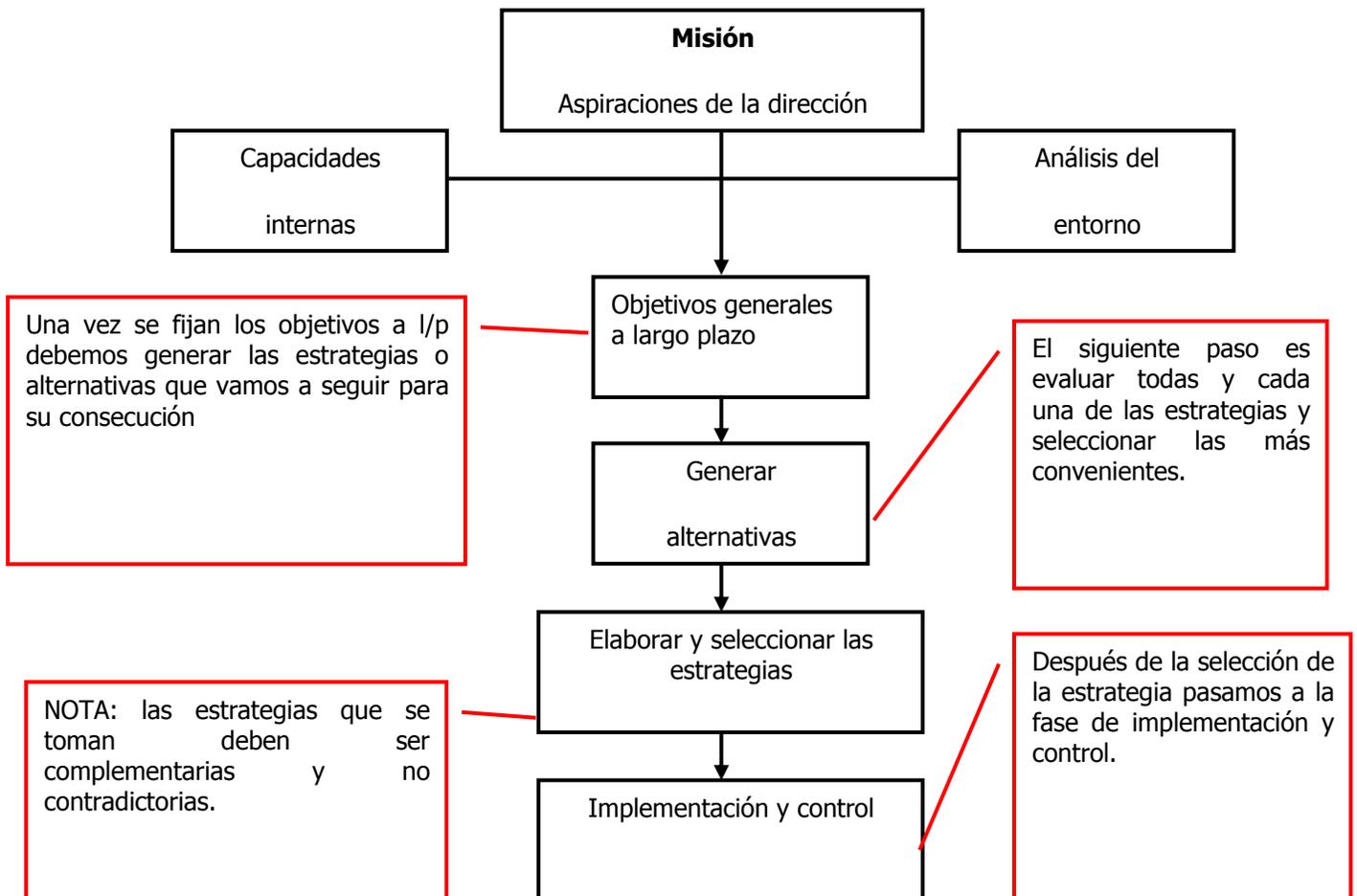
Como solución a todos estos problemas surge la **dirección estratégica**, la cual cubre todas las deficiencias de la planificación estratégica, es más, podemos decir que esta última es una parte de la dirección estratégica.

La **dirección estratégica** es un proceso que está articulado en dos grandes fases interrelacionadas:

1º **Formulación de la estrategia:** Se centra cien por cien en la planificación, y además cubre las deficiencias de ésta. Permite definir qué estrategia (conjunto de acciones que la empresa debe llevar a cabo para alcanzar sus objetivos) vamos a seguir.

La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro es el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Capacidades internas (puntos fuertes y débiles)
- Análisis del entorno-
- Misión de la compañía y aspiraciones de la dirección.



## ¿Por qué es necesario controlar?

"Porque el éxito de hoy no asegura el éxito de mañana"

## ¿Por qué es importante que la dirección estratégica sea la forma de dirigir una empresa?

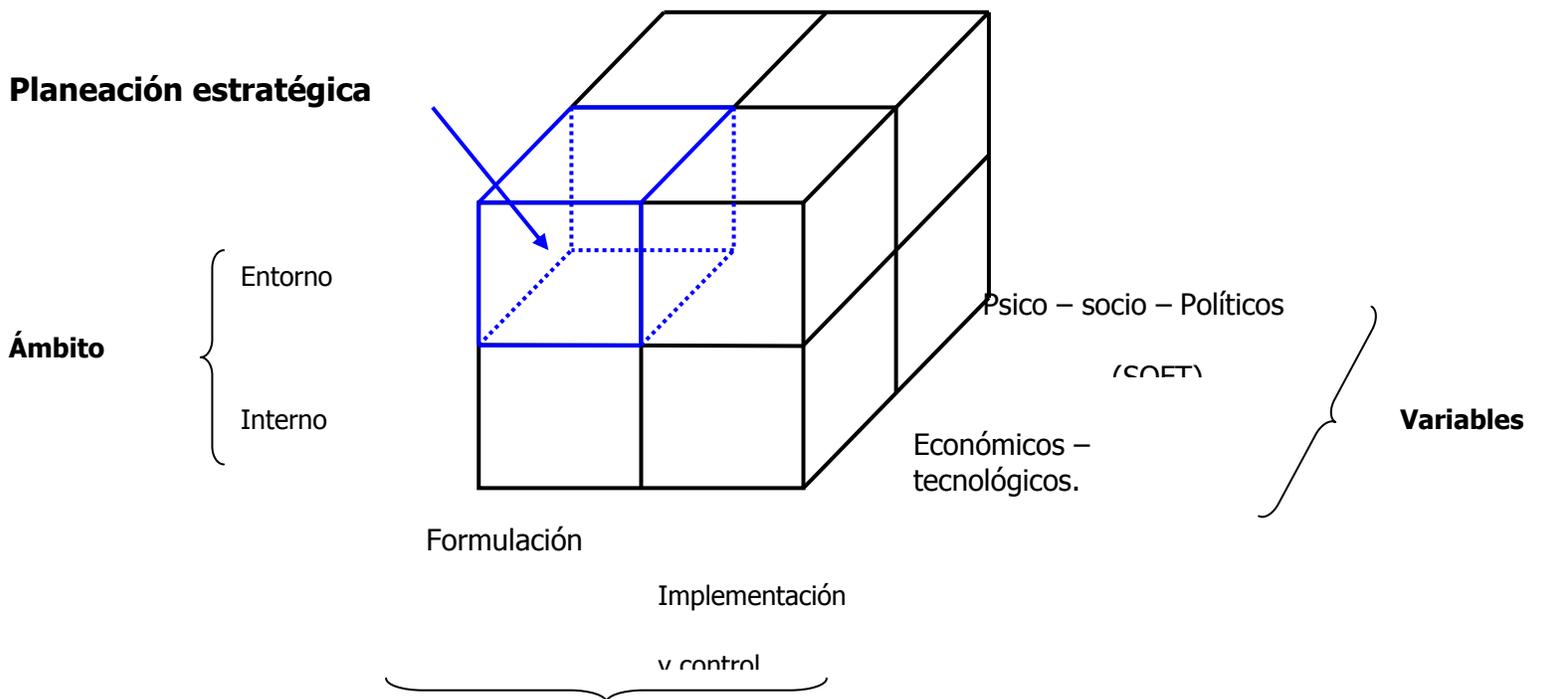
Para ir por delante de la competencia

2º **Implementación y control:** La puesta en práctica de la estrategia elegida es el objetivo de esta fase. Para ello es necesario diseñar las líneas de acción y plantearlas en los distintos planes estratégicos, tácticos, programas y presupuestos.

Después de esto es necesario evaluar las estrategias, es decir, controlarlas, puesto que puede que la estrategia, aún siendo correcta, llegue en un momento en que empieza a desviarse debido a las turbulencias del entorno.

Una de las características que toda estrategia debe cumplir es la flexibilidad frente a los cambios del mercado.

La evolución en el pensamiento estratégico suele resumirse en el llamado "**paradigma del cubo de Ansoff**".



El primer cuadro sería la *Planificación estratégica*, que sólo tiene en cuenta las variables *hard* y el entorno de la empresa, mientras que la *Dirección Estratégica* vendría representada por todo el cubo, puesto que incluye en su estudio las deficiencias de la planificación estratégica, es decir, las variables *soft* y el ámbito interno empresarial, además de la formulación y la fase de implementación y control.

## Los componentes de la estrategia

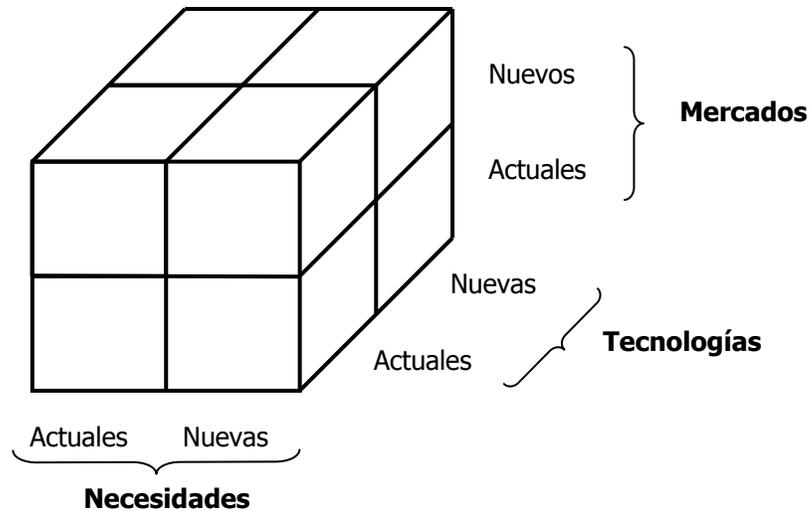
En la estrategia distinguimos cuatro componentes:

- 1º **Ámbito de Actividad:** Nos referimos a cuál es el negocio o negocios a los que se dedica una empresa. Cuando hablamos de actividad debemos tener cuidado, puesto que al referirnos al ámbito de la empresa, actividad equivale a negocio.

**Nota:** Una empresa es negocio cuando solo se dedica a una actividad, cuando tiene varios negocios es una empresa multiactividad.

Un negocio se suele definir en términos de producto y en términos de mercado, así se habla de "binomio producto – mercado", aunque a su vez el producto se define con base en dos variables: la necesidad que cubre y la tecnología utilizada para cubrir dicha necesidad. Ahora bien, este concepto de "negocio" se corresponde con el de "actividad", que se define como un **binomio producto - mercado** cuyo comportamiento estratégico es identificable, coherente, y homogéneo frente a la competencia y de forma general al entorno.

El ámbito de actividad de la empresa será definido como una **cartera de negocios** o **cartera de actividades** formada por la combinación de los distintos binomios producto – mercado en los cuales la empresa desea trabajar



Es conveniente tener una visión dinámica del campo de actividad que desea abarcar la empresa. Combinando la doble opción actual o nueva en las tres dimensiones que permiten definir una actividad se pueden identificar varias opciones, siendo los casos extremos para la empresa:

- a) El continuar atendiendo las necesidades tradicionales de sus mercados habituales con su tecnología actual.
- b) El cubrir nuevas necesidades del mercado en nuevos mercados con unas tecnologías nuevas.

2º **Capacidades distintivas:** se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos...) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas..) presentes y potenciales, que posee y domina la empresa.

3º **Ventajas competitivas:** son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores. Vamos pues más allá de la noción de "empresa competente" para una u otra actividad: la empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esta misma actividad. Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias claves. Es importante que estas características sean perdurables en el tiempo y que no sean heteréneas.

4º **Sinergia:** permite explotar las complementariedades en las habilidades y deficiencias de los tres componentes anteriores (ámbito de actividad, capacidades distintivas y ventajas competitivas) para alcanzar un alto grado de coordinación en la empresa. Sería pues erróneo estudiar estos tres componentes

como independientes, ya que por una parte es fundamental tener en cuenta las capacidades y ventajas competitivas que es preferible desarrollar para determinadas actividades, y por otra parte la existencia de ciertas competencias o ventajas competitivas en la empresa limita e influye la selección de la cartera de actividades. Por tanto, se busca una sinergia positiva, es decir, que el "todo" sea mayor que la suma de las partes ( $2 + 2 = 5$ ).

## Los niveles de estrategia

La jerarquización por niveles de la estrategia empresarial responde a las necesidades prácticas de mejorar el *management* frente a un entorno cada vez más turbulento, y sobre todo en empresas multiactividad.

En una empresa que desarrolle una sola actividad o negocio (***monoactividad***), en el contexto además de un negocio simple y estable, se podría aceptar la existencia de dos niveles de estrategia, puesto que la estrategia de empresa y la estrategia de negocio se funden en una sola. Estos dos niveles son:

1.- ***Estrategia de empresa*** (corporativa)

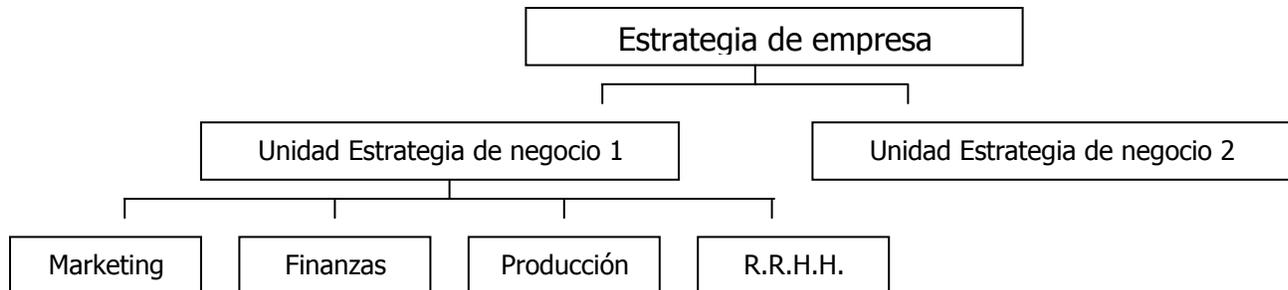
2.- ***Estrategia funcional***

En un entorno turbulento será necesaria la identificación de tres niveles de estrategia, pues el desarrollo cuidadoso de unos recursos y competencias acertadas y la búsqueda concienzuda de ventajas competitivas y sinergia se hace mucho más imperativo, dada la mayor adversidad e inestabilidad del entorno, y las estrategias funcionales deben poder enmarcarse y coordinarse dentro de la estrategia de la actividad.

Cuando se trata de una empresa diversificada (***multiactividad***), ésta se concibe como un conjunto de actividades o negocios, y además de los dos niveles anteriores es preciso añadir un nivel superior de la estrategia que engloba las distintas estrategias de negocios y plantea el problema de una combinación acertada de las distintas actividades.

Los tres niveles son:

- 1.- **Estrategia de empresa** (corporativa)
- 2.- **Estrategia de negocio**
- 3.- **Estrategia funcional**



A continuación vamos a ver las características de los tres niveles de la estrategia empresarial.

- 1.- **La estrategia de empresa:** A este nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, plantándose en qué actividades se desea participar y cuál es la combinación más apropiada de estas.

En este primer nivel de actividad cobran mayor importancia relativa el ámbito de actividad y las capacidades distintivas, al tratarse de acotar el ámbito de actividad de la empresa y asignar las capacidades entre los distintos negocios que configuran el ámbito.

El cuarto componente (sinergia) se entiende entonces como la búsqueda del efecto sinérgico resultante de la integración adecuada y complementariedad de las distintas actividades; en efecto, es fundamental poner el énfasis en la complementariedad y el esfuerzo mutuo de las actividades elegidas, así como el peso específico de cada una en la cartera y el consiguiente reparto de recursos y competencias.

- 2.- **La estrategia de negocios:** A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea en un entorno competitivo, cómo competir mejor en un negocio u otro. El problema concierne al segundo y tercer componentes (capacidades distintivas y ventaja comparativa). En el cuarto componente

(sinergia), el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

3.- **La estrategia funcional:** En este tercer nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes clave son el segundo y el cuarto componente (capacidades distintivas y sinergia), este último, correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional.

Las estrategias funcionales deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, dando sustento a la estrategia corporativa (de empresa), a la vez que inician ya acciones a nivel funcional.

### **NOTA**

La **unidad estratégica de negocio** es un conjunto homogéneo de negocios para los cuales es posible definir una estrategia común, luego puede ser un negocio, dos, tres... si éstos son comunes podremos utilizar una estrategia común.

Las unidades estratégicas de negocio permiten definir estrategias comunes que serán autónomas a otras unidades estratégicas de negocio pero no independientes, puesto que todas son la misma empresa.

Se puede aceptar como funciones básicas de la actividad empresarial la de producción, marketing, inversión y financiamiento, recursos humanos, investigación y desarrollo.

## 1.2. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico es una pieza fundamental en la formulación de la estrategia, ya que consiste en realizar por un lado, un análisis interno cuyo objeto es determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y por otro, el análisis externo, que determinará las oportunidades y amenazas para la empresa.

### Análisis interno

El análisis interno debe ir orientado a una evolución del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias. Para realizar el análisis interno de la empresa podemos utilizar cualquiera de los siguientes métodos:

- 1.- Análisis funcional:** tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles. Para cada área funcional habrá que identificar qué aspectos claves de las mismas han de ser objeto de análisis, es decir, habrá que establecer una relación de sus funciones y, dentro de éstas, actividades a someter a estudio

## Áreas funcionales y aspectos claves

1 2 3 4 5

### - *Marketing*

- Mercado: porcentaje de mercado
- Precio
- Posicionamiento de la marca
- Producto
- Distribución
- Promoción y publicidad

### - *Producción*

- Análisis de costos
- Proceso productivo
- Productividad
- Control y calidad
- Política de aprovisionamiento
- Localización de las plantas

### - *Finanzas*

- Estructura financiera
- Rentabilidad de las inversiones y nivel de beneficios
- Costos financieros
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento
- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes

### - *Recursos humanos*

- Sistemas de promoción, incentivos y recompensas
- Eficiencia de los recursos humanos
- Grado de participación e integración en trabajo en equipo
- Sistema de selección y reclutamiento
- Grado de calificación, formación y desarrollo de competencias

### - *Management*

- Sistema de planificación y control
- Dirección
- Estructura organizacional
- Sistema de motivación
- Sistemas de información

**2.- Perfil estratégico de la empresa:** El perfil estratégico de la empresa es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa. Para ello se siguen los siguientes pasos:

- 1) Se valora cada aspecto clave estudiando, dándole una valoración comprendida entre 1 y 5, siendo 1 un punto débil y 5 un punto fuerte. Tras esto, se traza el correspondiente perfil estratégico.
- 2) Se realiza una comparación con el o con los perfiles de los competidores.
- 3) Se traza el perfil ideal, que no es otra cosa que el perfil que debería poseer la empresa, dadas las condiciones requeridas por el entorno para tener éxito. Con ello aparecen reflejados los esfuerzos que se deben realizar.

El perfil estratégico es una forma de presentar los resultados del análisis funcional, sustituyendo el enfoque parcial de éste por un enfoque global de la empresa. A través de dicho perfil se puede fácilmente verificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa y al mismo tiempo compararlos con los de los competidores y con el ideal. Asimismo facilita la búsqueda y aprovechamiento de sinergias potenciales de las distintas capacidades concretas, también objeto de análisis interno.

**3.- La cadena de valor:** popularizada por Porter (1988), constituye un valioso instrumento en el análisis interno. La cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio y, si ello es necesario, realizará un servicio postventa (servicio al cliente). Todas estas actividades suponen un costo para la empresa. Si el precio que están dispuestos a pagar los clientes por dicho producto o servicio es superior al citado costo, la empresa obtendrá un beneficio (margen).

Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos grandes conjuntos:

**1º *Actividades primarias***: son las que forman el ciclo productivo de la empresa, es decir: *inputs* de factores, proceso de producción, *output* de productos, marketing y servicios postventa.

Las actividades primarias recogen a su vez un conjunto de actividades que, *grosso modo*, son:

- *Inputs o logística interna*, que abarcan todas las actividades necesarias para llevar a cabo la recepción de factores (ya sean materias primas o materias auxiliares), su almacenamiento, el control de *stocks* y el posterior manejo de materiales hasta el inicio de la fabricación.
- *Operaciones o proceso de producción*, que recoge todas las actividades encaminadas a la obtención en condiciones idóneas de calidad, tiempo y costo, de los productos terminados.
- *Outputs o logística externa*, que corresponden a las actividades de almacenamiento de productos terminados y su posterior distribución física.
- *Marketing*, son las propias de comercialización, promoción y publicidad para llegar al cliente.
- *Servicio, o servicio postventa*, que son actividades necesarias para mantener las condiciones de utilización del producto vendido.

**2º Actividades de soporte o apoyo:** Con respecto a las actividades de soporte, decir que son aquellas necesarias para que se produzca el ciclo productivo de la empresa, luego sin éstas no puede funcionar una empresa (permiten la realización de las primarias). Las actividades de apoyo son:

- En *infraestructura de la empresa*, se incluyen aquellas actividades normalmente agrupadas como de *management*, es decir, actividades de formulación de estrategias, de gestión global de la calidad, planificación – control, de procesos administrativos, de organización, dirección... Según Porter, se incluyen dentro de las actividades de infraestructura, las de finanzas.
- En *gestión de recursos humanos*, todas las relativas a selección, reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, sistemas de incentivos, fomento del clima organizacional, etc.
- Como *desarrollo de la tecnología* se engloban las actividades encaminadas a la adquisición y posterior gestión de las tecnologías, ya sea de producto o en proceso, sobre las que la empresa diseñará su estrategia.
- Finalmente las de *aprovisionamiento*, hacen referencia a la misma función de compras de todos los factores requeridos para desarrollar el proceso productivo, ya sean estos componentes del producto o elementos auxiliares.

Las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas, llamándose **eslabones** o **enlaces** a las relaciones existentes entre la forma de llevar a cabo una actividad y su costo y el desempeño y costo de otra actividad. Esto implica que el cómo realizar una actividad y el costo de su ejecución van a tener repercusiones sobre las actividades con ellas relacionadas. El conocimiento de los eslabones es importante, ya que permitirá conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otra. Esto es lo que se conoce como **eslabones horizontales** (relaciones entre las diferentes actividades que se realizan en la empresa).

Los eslabones reflejan así mismo la necesidad de coordinar actividades, logrando mediante una adecuada coordinación, un mejor funcionamiento de las actividades de la cadena de valor, lo que normalmente se traducirá en una fuente de ventaja competitiva.