



1. FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA

“El éxito no es ni mágico ni misterioso. El éxito es la consecuencia natural de que se apliquen los fundamentos.” - Jim Rohn

La frase que da inicio al manual manifiesta la importancia de conocer los fundamentos dentro de cualquier área con el fin de poder alcanzar el éxito. Algo similar sucede con la estrategia empresarial; ya que si queremos tener éxito en nuestra andadura empresarial resultará necesario conocer todas sus bases y elementos con el fin de que nuestra empresa obtenga un éxito permanente.

En este módulo inicial se tratará desde el concepto base de estrategia empresarial hasta las diferentes definiciones aportadas por los autores más relevantes en la materia. Además de ello, resulta fundamental recalcar todas aquellas funciones y características de la estrategia empresarial. También haremos mención a las tres tipologías de análisis que nos ayudarán a percibir mejor las dimensiones de la propia estrategia; tratando de este modo el análisis estratégico, el análisis interno y el análisis externo.

Todos estos factores mencionados poseen una gran importancia dentro de la empresa. No obstante y, en relación a la estrategia empresarial y al logro de los objetivos, hoy en día tienen un papel fundamental tanto el aspecto humano como cultural de la organización, de modo que, además de todos los temas más técnicos que trataremos en relación a la estrategia, estos dos factores mencionados no deben dejarse nunca de lado si lo que se quiere es lograr el éxito.

1.1. ESTRATEGIA: EL CONCEPTO Y SU ORIGEN

Las compañías empiezan su andadura envueltas de otras organizaciones que también siguen su camino y persiguen sus metas. Actualmente las empresas conviven en un entorno muy competitivo, en el que solo permanecerán y lograrán éxito aquellas que hayan definido bien su estrategia y hayan considerado todos los elementos fundamentales para lograr el éxito. Así, en este inicio, una de las principales cuestiones que debe hacerse toda empresa es, ¿hacia dónde queremos ir? En definitiva, de lo que se trata es de identificar y definir la misión de la empresa. En relación a la definición de la misión, uno de los principales hándicaps en esta primera tarea es que la mayoría de compañías desperdician su tiempo en el camino o dan vueltas por falta de metas y objetivos bien definidos que lleven a cabo la misión. De este modo, y antes de iniciar el proceso, debemos tener muy clara la meta que queremos alcanzar, ya que solamente así seremos capaces de diseñar una buena estrategia que nos lleve a ella.

En líneas generales, cuando hablamos sobre la misión nos referimos a la razón de ser de la empresa, es decir, al motivo que le lleva a la realización de su actividad diaria. Además, y ligado con el concepto de la misión, debemos mencionar el concepto de visión, que se refiere a la imagen a largo plazo que la empresa tiene de sí misma. Así, podemos establecer que la misión se refiere a lo que la empresa debe llevar a cabo con el fin de alcanzar la visión.

De este modo, los primeros componentes a definir en todo proceso de administración estratégica deben ser la misión y las metas principales de una empresa, puesto que presentan el contexto dentro del cual se definen las estrategias y los criterios frente a los cuales se valoran las estrategias emergentes. La misión debe exponer el porqué de la existencia de la empresa y qué debe hacer. La mayoría de las compañías con fines de

lucro tendrán en la cima la maximización de los dividendos para los accionistas. Por otro lado, las metas secundarias suelen ser objetivos que la empresa juzga necesarios si pretende maximizarlos.

En lo que se refiere al origen del concepto de estrategia, este puede situarse en la terminología que era utilizada en los campos militares. Dicho término aparece en el terreno económico y académico a raíz de la teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern en 1944. Sin embargo, en los dos casos se hace referencia a la competición; una acción ante el adversario con el fin de conseguir unos objetivos previamente establecidos. En cierto modo, se trataba de una especie de lucha, en la que ganaba el más fuerte.

El concepto de estrategia se introduce en el campo empresarial a través de las teorías de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976) que definen la estrategia como *la capacidad de determinar de manera conjunta los objetivos establecidos por parte de la empresa y las líneas de acción que se desarrollarán con el objetivo de alcanzarlo*, de este modo, podemos afirmar que se basa en el ideal futuro de la empresa. A partir de esta definición, podemos entender la estrategia como un procedimiento adaptativo, encaminado a la consecución de una meta o un propósito, como vehículo mediador entre las intenciones y los resultados a través de la interacción con el entorno y el despliegue de sus recursos y esfuerzos para conseguir tales metas.

Estrategia empresarial

La estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones que conducen al logro de una ventaja competitiva que permanezca en el tiempo. Una estrategia factible para ser determinada ante la competencia a través de la conjunción entre recursos y capacidades existentes en la organización y en su entorno.

La estrategia empresarial debe ir acorde con los objetivos y necesidades de los diferentes grupos participantes en la empresa. Es decir, uno de los elementos fundamentales a la hora de desarrollar una estrategia es el previo análisis del entorno, del mercado y de los competidores, con el fin de poder adaptarnos al entorno que nos rodea. Según el contexto actual en el que nos encontramos, en el que la sociedad de la

información hace que los cambios requieran ser inminentes en todos los ámbitos, la empresa debe desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse de manera idónea a estos cambios, valiéndose de la anticipación y la capacidad de generar e impulsar ideas innovadoras. Esto implica ejercer una forma de dirección de carácter estratégico proactivo, tratando de que la empresa subsista con éxito.

En definitiva, la estrategia empresarial debe ser percibida como el motor e impulsor de toda acción llevada a cabo por parte de la empresa; una búsqueda de diferentes planes de acción fundamentales, acorde con medios actuales y potenciales de la compañía, con el principal objetivo de conseguir una inclusión óptima en el medio socioeconómico en el que opera.

De este modo, la estrategia se presenta como una forma creativa y efectiva de lograr las metas planificadas. La identificación de las estrategias es un paso analítico que permite poner en marcha los medios. Es decir, se refiere a toda acción concreta que permite materializar los objetivos predefinidos.

A continuación, veamos algunas definiciones del término de estrategia elaboradas por algunos teóricos expertos en el tema y que nos ayudarán a visualizar mejor el concepto:

"Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa."

H.I. Ansoff (1979-1980)

"Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos."

H.I. Ansoff (1965)

"Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser."

K.R. Andrews (1965-71)

A partir de estas tres definiciones de estrategia, nos encontramos frente a una nueva concepción del sistema de dirección, requerido también por el cambio estructural sufrido a partir de mediados de la década de los setenta.

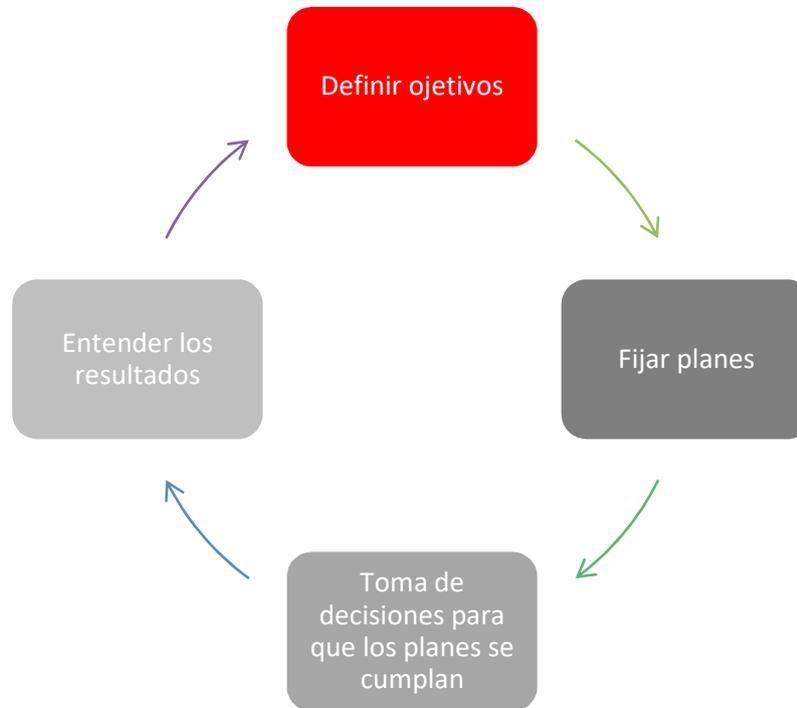
"La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción, ofensiva o defensiva, para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial."

M.E. Porter (1980)

Ahora bien, para poder entender el concepto de estrategia, es necesario saber responder a la siguiente pregunta:

¿Cómo llegamos a los objetivos planteados?

La creación de la estrategia se iniciará con la definición de los objetivos a alcanzar, siguiendo el recorrido representado en el siguiente gráfico:



1.1.1. Características de la estrategia

Cuando una empresa implementa una estrategia dentro de su plan de acciones debe tener en cuenta que deben respetarse toda una serie de ítems que ayuden a que esta consiga el objetivo estipulado, pues la más difícil de las tareas no es diseñar la estrategia sino llevarla a cabo con buenos resultados.

El proceso estratégico no se limita a la concepción en una determinada línea de acción, ya que, además de ello, debemos considerar los siguientes elementos o factores:

- Integra y aporta coherencia a las decisiones en la organización.
- Selecciona aquellos negocios en los que la compañía quiere tener presencia, ya sea ahora o de cara a un futuro.
- Plantea objetivos a corto, medio y largo plazo, además de los medios adecuados para lograrlos en todas las áreas funcionales de la compañía.

- Define el tipo de empresa necesario para hacer frente a los negocios.
- A menudo el entorno condiciona a la empresa, pudiendo llegar incluso a determinar el desarrollo de la estrategia del negocio.
- Pretende optimizar siempre la posición competitiva de la empresa.

A continuación se definen un conjunto de premisas en relación a la estrategia que ayudan a la consecución de unos resultados exitosos:

1. Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; es decir, los objetivos son los "fines" y las estrategias vienen a ser "los medios" que permiten lograrlos (eficacia).

La eficacia se puede relacionar con la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que se priven para ello los recursos o medios empleados.

Los objetivos planteados por la empresa deben ser útiles, pues deben reunir ciertas características que ayuden a la empresa a mejorar en algún aspecto previamente planteado.

2. Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (eficiencia).

La eficiencia la podríamos entender como la capacidad para lograr un fin haciendo uso de los mejores medios posibles.

3. Deben ser claras y comprensibles para todos.

Una vez conocidos los objetivos planteados por la empresa será necesario que todo el equipo vaya hacia la misma dirección, hecho que implica que se deban conocer cuáles son aquellas estrategias que se pondrán en juego para conseguir tales objetivos.

4. Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.

Los valores de la compañía simbolizan las creencias básicas que representan el comportamiento individual y grupal en cualquier empresa. Establecen unos patrones que se deben seguir en la empresa y, consecuentemente, devienen la base de los objetivos estratégicos del negocio. Cada acción que se lleve a cabo en una empresa debe ir alineada con los valores de la compañía.

5. Deben considerar apropiadamente la capacidad y los recursos de la organización.

Los objetivos planteados y las estrategias implementadas han de ser alcanzables, por lo que es necesario llevar a cabo un análisis de lo que se dispone y lo que se puede llegar a abarcar, y una vez conocidos los bienes se procederá a diseñar un plan de acción que pueda ser real y posible de lograr.

6. Deben representar un reto para la empresa.

Cuando hablamos de reto hacemos referencia a la innovación y creatividad como facultades necesarias, ya que las estrategias deben llevarnos a lograr un objetivo. No obstante, no debemos olvidar que estas son el camino, de modo que deben convertirse en aquello que impulse un cambio en la propia empresa y en el sentido de realizar las cosas.

7. Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

La delimitación temporal es uno de los factores más importantes, de modo que se debe plantear la obtención de resultados a medio plazo (> 6 meses) o a largo plazo (> 1 año), ya que cuando se superan los límites temporales se comienzan a perder las fuerzas para lograr las metas fijadas.

1.1.2. Funciones de la estrategia en el ámbito empresarial

▪ **Soporte para la toma de decisiones**

La toma de decisiones está en el día a día de cualquier organización. No obstante, algunas tomas de decisiones requieren una cierta complejidad, especialmente cuando hay muchos recursos de por medio, el nivel de riesgo e incertidumbre es elevado, la información es escasa o el futuro de la empresa depende de la decisión que se vaya a tomar. Por tanto, un proceso de toma de decisión suele estar acompañado de una elevada responsabilidad que a los empresarios les resulta imposible esquivar. En cualquier caso, ser empresario y/o emprendedor significa estar dispuesto constantemente a decidir de forma racional y, si es posible, de manera rápida.

Una decisión se debe tomar cuando se detecta un problema, es decir, cuando existe una desviación sobre lo previsto o planificado, o simplemente cuando algo resulta completamente erróneo. Anticiparse a los problemas o detectar oportunidades también puede conllevar poner en práctica unas acciones dirigidas, en primer lugar, a

contrarrestar el impacto y, en segundo lugar, a aprovechar las oportunidades de negocio que se le presentan a la compañía. Precisamente el proceso estratégico está ideado para potenciar la estabilidad y el desarrollo de la organización.

- **Pauta empresarial a seguir**

Dicha pauta permite unir todas las decisiones y esfuerzos con el objeto de conseguir los mismos objetivos y haciendo que toda la comunidad que forma parte de la empresa camine hacia una misma dirección. De este modo, la estrategia en sí ya implica un cambio en la organización y la gestión empresarial ya que se pretende llegar a la meta como éxito de la estrategia puesta en práctica.

1.1.3. El éxito o fracaso de la estrategia

Una de las principales dificultades con la que nos encontramos son las acciones que se plantean en el momento de lograr los objetivos marcados por la empresa ya que en múltiples ocasiones estas se disipan o acaban por abarcar más terreno del necesario, alejándose así de la meta preestablecida. La diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones es que las exitosas consideran sus valores todo el tiempo en todo lo que hacen, por lo que es importante observar que los valores empresariales de la empresa permanecen estables en el tiempo.

La mayoría de hándicaps que impiden la consecución y aplicación de la estrategia preestablecida están relacionados con la organización de la empresa. De este modo, podemos destacar algunos problemas o dificultades que han impedido que estas resulten exitosas en sus acciones:

- Existe por parte de la alta dirección una falta de apoyo y aprobación. Esta carencia de directrices provoca que la ejecución de la estrategia se conciba como deficiente y no se logren los objetivos propuestos.
- La falta de comprensión y adecuación de las áreas organizacionales, así como el personal dirigido a la ejecución de la estrategia.
- La poca capacidad de manejar el cambio relacionado con los nuevos procesos y prácticas organizacionales que requieren la ejecución de la estrategia, además

de la falta de compromiso y apropiación de la estrategia en los diferentes niveles de organización.

- Lo inadecuada que es la comunicación cuando hace referencia al intercambio de información entre los colaboradores y las áreas de la organización involucradas en la ejecución de la estrategia.
- En el control de la gestión el obstáculo más relevante es la falta de un sistema de control en la ejecución que tiene que ver con la carencia de los indicadores de desempeño, los cuales permiten la medición y el seguimiento de la ejecución de la estrategia.

Para definir una estrategia que permita el éxito empresarial es conveniente considerar los siguientes aspectos:

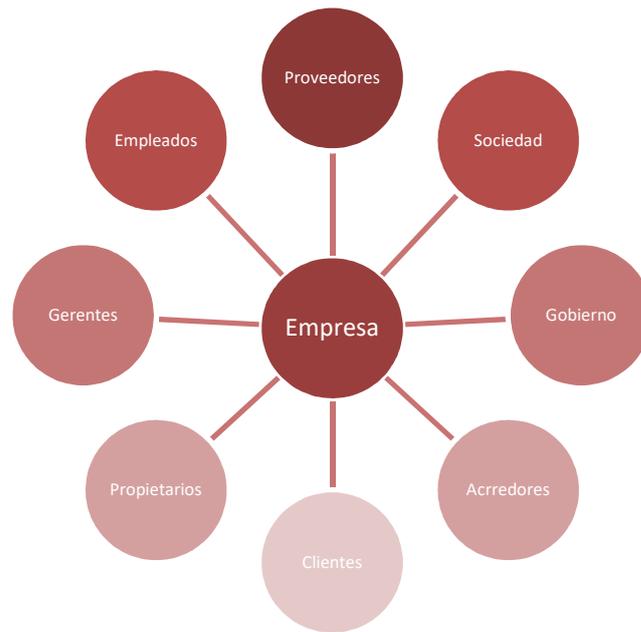
- ✓ Debe tener un horizonte temporal relativamente amplio.
- ✓ Debe marcar unos objetivos claros y decisivos que supongan un salto cualitativo de la empresa, pero también determinar los medios para alcanzarlos.
- ✓ Debe ser consistente, de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección sin presentar incongruencias.
- ✓ Debe suponer una concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines, lo que disminuye implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.
- ✓ Debe ser flexible. El entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios sin aferrarse a enfoques sobrepasados por la realidad.
- ✓ Debe ser factible con la situación y capacidades de la empresa, sin agotar los recursos disponibles ni generar problemas de difícil solución.
- ✓ Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades y requiere que todos los niveles de una organización actúen reforzando su puesta en marcha.
- ✓ Debe facilitar la creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de la empresa.

Si bien la estrategia ha resultado ser exitosa, cierto es que lo que verdaderamente permite conocer si se ha conseguido llegar a la meta que se ha propuesto es la **medición de los beneficios obtenidos** por parte de la empresa.

Los beneficios se alcanzan y se comparten con todos los actores interesados, directa o indirectamente en una empresa. Estas comunidades o actores tomaron el término de stakeholders, caracterizados por ser grupos con poder real o potencial para influir en las decisiones de carácter gerencial. Por este motivo, afectan y son afectados por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales que toman para lograr sus objetivos en conjunto. Asimismo, son los encargados de prestar apoyo moral, económico y social a los trabajadores de la empresa en cuestión y defender sus derechos.

Estos son:

- **Proveedores:** la empresa crea alianzas estratégicas con la finalidad de crear valor agregado con sus aliados y proveedores.
- **Sociedad y público en general:** tiene un compromiso con el medio ambiente y con la sociedad donde trabaja.
- **Gobierno:** crea compromiso con el medio ambiente y con la sociedad donde desarrolla su actividad empresarial.
- **Acreedores:** creación de valor para ambas empresas, es decir, los inversores y las entidades financieras con la empresa.
- **Clientes:** la empresa deberá mantener un contacto sostenido con sus clientes y hacerles partícipes en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial.
- **Propietarios:** ver el compromiso con el medio ambiente y el compromiso con la sociedad involucrada.
- **Gerentes:** tiene un compromiso con la sociedad, tratando de mejorar la calidad de vida dentro de la comunidad o ámbito donde se desarrolla su actividad empresarial.
- **Empleados:** la empresa tiene un compromiso con sus empleados, buscando la calidad de vida y defendiendo sus derechos laborales.



1.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA VS. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

El análisis estratégico nos permite expresar lo que la organización quiere ser, afianzando su forma de relacionarse con el entorno, definiendo misiones y objetivos. Todo ello le permitirá determinar las amenazas, las fortalezas y las debilidades. Como bien es sabido, la mayoría de las estrategias implementadas tendrán la finalidad de aumentar el margen de beneficio. En esta línea es necesario conocer las dos tipologías de estrategias que permiten alcanzar los objetivos medidos en beneficios por parte de las empresas, hablamos de las **estrategias corporativas** y las **estrategias de negocios**.

Entendemos por **estrategia corporativa** aquella que está relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados en la organización. Las estrategias corporativas nos permiten:

- ✓ Identificar los negocios en los cuales la empresa deberá involucrarse en un futuro.
- ✓ Conocer los productos a ofrecer y los mercados a servir.
- ✓ Evaluar el entorno, los recursos y los objetivos de la empresa.

La **estrategia de negocios** es la forma en que un negocio compite en un sector particular. Las decisiones estratégicas adoptadas a nivel de negocio tienen que ver con

asuntos tales como la fijación de precios y la eficacia en la fabricación y la publicidad. La estrategia de negocios se basa principalmente en la obtención de una ventaja competitiva en el mercado.

Una estrategia corporativa debe emplearse para considerar asuntos generales, mientras que la de negocios debe utilizarse para tratar problemas específicos. En general, las estrategias corporativas son más estables y no deben cambiarse con frecuencia. La estrategia de negocios, por otro lado, puede cambiarse con regularidad para poder responder a los cambios en el mercado.

Por ejemplo, supongamos que somos los directores de una nueva aerolínea low cost. En este caso, la estrategia corporativa se referiría al hecho de ofrecer un servicio de transporte aéreo a todos los pasajeros, mientras que la estrategia de negocio o la estrategia empresarial se referiría al hecho de ofrecer a nuestros clientes vuelos a bajo coste.

A nivel de realidad, un ejemplo para diferenciar estas dos estrategias sería el caso de Inditex. Aquí, la estrategia corporativa se refiere al hecho de ofrecer ropa de última moda para todos los públicos, mientras que la estrategia de negocio se refiere al hecho de que lo que Inditex ofrece se adapte a las necesidades del mercado, de modo que, en este caso, destaca el hecho de ofrecer esta ropa de última moda a precios competitivos y asequibles para todos los públicos.

1.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, el entorno y los recursos así como las capacidades que forman parte de la organización. El análisis interno parte de una evaluación del desempeño de la organización, pero que además debe incluir cierta evaluación potencial, habida cuenta de las proyecciones futuras que le puedan surgir a la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. El análisis estratégico debe basarse en la filosofía de la empresa, plasmada en la misión y la visión sobre la posición del mercado.

Esta necesidad nace de la idea de que la empresa debe identificar el mercado sobre el que desea operar y definir una estrategia (hacia dónde quiero ir y qué quiero ser) para estar presente en el ramo de la actividad.

A. La misión:

Es la finalidad última por la que lucha y existe la organización. La misión debe recoger el conjunto de valores de la organización y su conciencia de responsabilidad social (posición ética sobre cuestiones de seguridad, ecología, calidad...). La misión debe ser reconocida y compartida por todos los miembros de la organización para alcanzar un alto grado de armonía en la acción conjunta.

La misión supone:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende hacer.
- Para quién lo va a hacer.

La misión es influenciada en algunos momentos por algunos elementos como son la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas.

Complementando esta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice:

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

B. La visión:

Representa la proyección en el presente de las expectativas de la empresa sobre lo que quiere ser y hacer la organización. Hace referencia a la posición que querría alcanzar la empresa en el futuro, y supone un desafío para ella. Consiste en definir hoy el proyecto empresarial que se irá concretando en el tiempo.

Según Jack Fleitman, en el mundo empresarial la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Sin embargo, Arthur Thompson y A. J. Strickland afirman que el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo a día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, entre otros factores. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Ambos conceptos están fuertemente relacionados; el empresario, emprendedor o alta dirección tiene una visión de un proyecto empresarial que transmite a sus colaboradores y que posteriormente se concreta en la misión de la organización. Esta misión se mantiene estable durante un tiempo hasta que el nuevo reto estratégico al que tiene que enfrentarse la empresa obliga a cuestionar su viabilidad. Así, la dirección tiene que generar una nueva visión para el futuro que otra vez se concreta en una nueva misión de la empresa para los próximos años.

En relación a estos dos conceptos, y con el fin de hacerlos más visuales, vamos a presentar el siguiente ejemplo:

Supongamos que somos los directores de una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos. En este ámbito, el mercado es realmente competitivo, por lo que nos fijamos como visión estar entre las cinco mejores empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos de nuestra ciudad. Así, y en función de esta visión, deberemos fijarnos toda una serie de acciones que conformarán la misión, con el fin de llegar dónde nos hemos propuesto. De este modo, nuestra misión podría consistir en lograr trabajar con las marcas de electrodomésticos más prestigiosas, ofrecer un servicio de atención al cliente postcompra personalizado o implantar la entrega e instalación de los productos en 24 horas.

Básicamente, de lo que se trata es de decidir dónde queremos llegar y qué debemos hacer para alcanzar esa posición.

Una vez establecidos estos conceptos, la empresa deberá llevar a cabo un análisis valorativo de sus puntos fuertes y puntos débiles que incluirá un análisis de elementos externos e internos a la empresa. Este análisis se realizará mediante un DAFO, que permite conocer cuál es la situación de la organización y en qué líneas puede avanzar.

- **DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).**

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa. Su objetivo consiste en reflejar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) y de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades y limitaciones, y su posición competitiva en el mercado.

El análisis DAFO suele representarse en forma de matriz mediante la siguiente metodología:

	POSITIVOS Para alcanzar el objetivo	NEGATIVOS Para alcanzar el objetivo
ORIGEN INTERNO Atributos de la empresa	FORTALEZAS Factores internos de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos.	DEBILIDADES Factores internos de la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos.
ORIGEN EXTERNO Atributos del ambiente	OPORTUNIDADES Factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos.	AMENAZAS Factores externos a la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos.

Tal y como hemos visto, se trata de un análisis que comprende dos dimensiones, por un lado, la dimensión interna y, por otro lado, la dimensión externa, de modo que podamos conocer aquellos elementos propios de la empresa que pueden suponer una fortaleza y aquellos que son debilidades, así como aquellos elementos y factores del entorno que pueden ayudar al buen desarrollo y al éxito de la empresa.

Así, el principal objetivo de este análisis es el de ayudar a la organización o empresa a detectar aquellos factores estratégicos críticos y aquellos elementos que le supongan una ventaja competitiva frente la competencia con el fin de determinar su estrategia y lograr los objetivos propuestos.

En relación al análisis externo, en este caso se deberán considerar todos aquellos elementos del entorno que pueden tener algún tipo de relación con la empresa.

En este caso se deben analizar aspectos cuya personalidad sea:

- De carácter político, centrándonos en factores tales como la estabilidad política del país, el sistema de gobierno, las relaciones internacionales y las posibles restricciones en cuanto a las importaciones y exportaciones.
- De carácter legal, atendiendo a temas relacionados con las tendencias fiscales y la legislación.
- De carácter económico, centrándonos en aspectos tales como la deuda pública, el nivel de salarios y de precios y la inversión extranjera.

- De carácter social, prestando especial atención a temas relacionados con el crecimiento y la distribución demográfica, el empleo y el desempleo y el sistema de salubridad e higiene, entre otros.
- De carácter tecnológico, atiendo a temas relacionados con la rapidez en los avances tecnológicos y los cambios en los sistemas.

Así, y analizando estos factores, deberemos ser capaces de determinar aquellos elementos que pueden ayudar a la empresa al logro de sus objetivos, y aquellos que le pueden perjudicar.

En lo que se refiere al análisis interno, aquí nos centraremos en determinar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa a nivel interno en relación a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, y percepción de los consumidores, entre otros.

Este análisis nos ayudará a detectar aquellas ventajas competitivas, de modo que nos podamos centrar en ellas para lograr nuestros objetivos.

Básicamente, de lo que se trata es de identificar aquellos elementos que poseemos y debemos utilizar para lograr nuestros objetivos, así como aquellos que debemos evitar, ya que nos pueden perjudicar.

Ligado con el análisis DAFO resulta de especial importancia hablar sobre el análisis CAME, una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que se debe utilizar y seguir en una empresa después de haber identificado, mediante el DAFO, aquellos aspectos clave que la caracterizan desde los ámbitos internos y externos.

Su nombre proviene de las acciones de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, y su principal cometido es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades derivadas del análisis DAFO.

En lo que se refiere al tipo de estrategia a utilizar por la empresa, podemos distinguir cuatro tipologías diferentes:

- **Estrategia ofensiva:** esta primera estrategia combina las fortalezas de la compañía con las oportunidades del entorno. De este modo, esta estrategia

representa la E de explotar. Dicha estrategia se caracteriza por la explotación de nuevas líneas de negocio y nuevos mercados, así como la explotación de las relaciones con los clientes, tanto en el mercado nacional como internacional.

- **Estrategia defensiva:** dicha estrategia trata de combinar las fortalezas de la empresa con las amenazas del entorno, representando la M de mantener. Son estrategias defensivas la ampliación de la gama de productos o servicios, el desarrollo exhaustivo del plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente o la mejora en la gestión de los productos y stocks.
- **Estrategia de reorientación:** esta estrategia combina las debilidades de la compañía con las oportunidades del entorno, implicando ello la C de corregir. Algunas de las acciones que implican una estrategia de reorientación son la internalización de la gestión de las principales materias primas, una máxima inversión en I+D o la incrementación de la capacidad productiva con el objetivo de lograr abarcar nuevos clientes en el mercado, tanto nacional como internacional.
- **Estrategia de supervivencia:** la última estrategia se refiere a la combinación de las debilidades de la compañía con las amenazas del entorno, de modo que se refiere a la A de afrontar. Aquí destacan acciones tales como el desarrollo de un sistema de información adecuado o la búsqueda de los recursos adecuados, entre otros.

De este modo, de lo que se trata es de seleccionar aquellos elementos sobre los que vamos a trabajar nuestra estrategia, de manera que nos permitan determinar aquellas acciones que llevaremos a cabo para lograr nuestros objetivos. Por ejemplo, nuestra empresa se ve amenazada por un competidor que ha presentado en el mercado un producto sustitutivo del nuestro, de modo que decidimos aprovechar esta amenaza para llevar a cabo una estrategia de carácter defensivo y lanzar al mercado un nuevo producto que supere el de la competencia. O por el contrario, decidimos remarcar las posibilidades de nuestro producto y optamos por reposicionarlo en el mercado, tratando de llegar a un número más amplio de clientes.

En este sentido, es muy importante que la elección de una u otra estrategia se centre en relación a los objetivos que pretendemos lograr.

1.4. ANÁLISIS EXTERNO

1.4.1. Análisis sectorial

Un sector es un grupo de empresas que suministra a un mercado. La diferencia entre estructura sectorial y de mercado es que en el análisis sectorial se entiende que la rentabilidad del sector está determinada por la competencia en dos mercados: el de productos y el de factores.

El requisito previo para un análisis eficaz del entorno es distinguir lo vital de lo meramente importante. El entorno sectorial está formado por tres tipos de jugadores: clientes, proveedores y competidores.

Los factores macroeconómicos pueden ser determinantes críticos de las oportunidades y amenazas a las que se enfrente la empresa en un futuro. Son factores determinantes la economía nacional e internacional, la tecnología, el gobierno y la política, el medio ambiente, la estructura demográfica y la estructura social. Los beneficios ganados por las empresas en un sector están determinados por tres factores: el valor del producto para el cliente, la intensidad de la competencia y el poder de negociación de los proveedores.

El análisis sectorial nos permitirá la identificación del mercado de referencia, el cual debe hacerse desde la perspectiva del cliente, es decir, atendiendo a la necesidad que se pretende satisfacer a un grupo determinado. Es posible la identificación de mercados de referencia apoyándonos para ello en tres dimensiones diferentes, que nos aporten diferentes puntos de vista.

Estos son:

- El servicio básico que presta el producto con el fin de atender a una necesidad (función básica).
- Las tecnologías que pueden ser utilizadas para atender esa función básica.
- Los diferentes grupos de clientes que integran el conjunto total de mercado.

El análisis sectorial nos permitirá detectar los factores que impulsan la mejora de la empresa a través de un conocimiento exhaustivo del sector en el que se mueve la

empresa, de poder conocer cuáles son todos los proyectos innovadores del sector con el objeto de aprovechar las tendencias a favor y poder tener un mayor nivel de competencia.

En relación a esta temática surge el concepto de nichos de mercado, que supone un análisis de las necesidades de los clientes y debilidades de la competencia para así poder adaptar los objetivos de la empresa a las debilidades detectadas.

1.4.2. Dinamismo de la empresa

▪ Dinámica y entorno

Las empresas son un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene la empresa de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

Una mirada rápida al entorno actual de las empresas nos muestra que este no es lineal y que no está conformado únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos econométricos con los cuales se pretende hacer un pronóstico de la empresa y tomar decisiones. Por el contrario, las fuerzas motrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las empresas.

1.4.3. El macroentorno y el microentorno

▪ Macroentorno

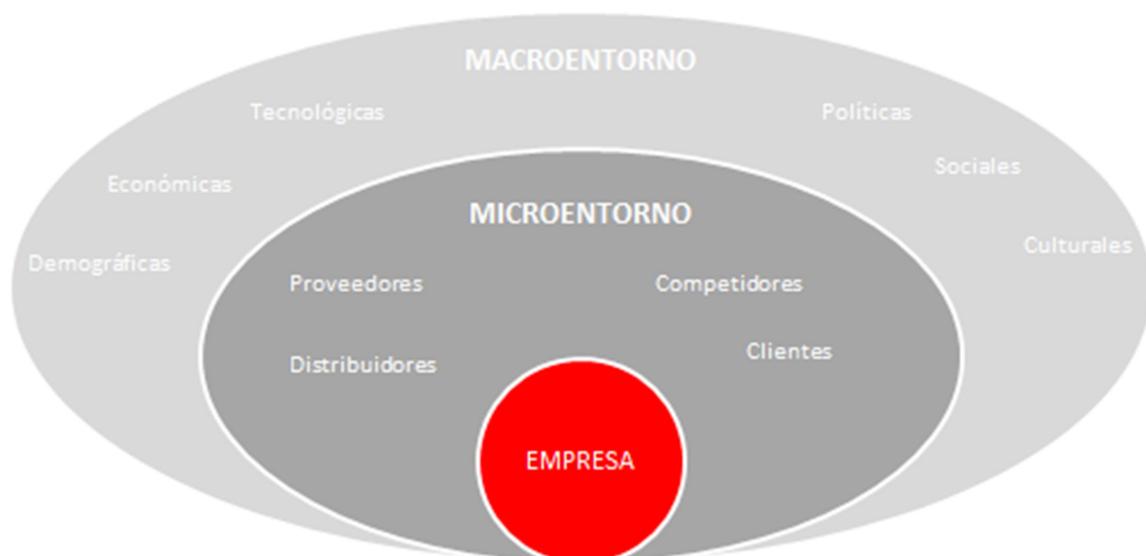
El entorno genérico de la empresa se refiere a todos aquellos factores que afectan a todos los sectores de la economía y que pueden tener influencia sobre los resultados empresariales. La empresa no puede controlar estos factores, pero debe tenerlos en cuenta para formular y adaptar su estrategia. La incertidumbre del entorno es uno de los principales problemas para la empresa. Así, cuando el entorno es complejo y dinámico es mucho más difícil acertar en las decisiones. Recuerda que para analizar el

entorno se suele recurrir al análisis PEST (factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos).

Comentar que al final de este apartado explicaremos cómo realizar el análisis PEST, con el fin de poder analizar de la mejor manera posible el entorno que nos rodea y así detectar todos los factores que pueden influir, ya sea positiva o negativamente, en la organización.

▪ **Microentorno**

Existen elementos del entorno que pueden afectar solo a las empresas de un determinado sector, como por ejemplo, el comportamiento de los clientes, de la competencia o de los proveedores. Un sector económico es el conjunto de empresas que desarrollan la misma actividad económica con productos o procesos productivos similares. El sector de actividad es el marco de referencia para analizar la competitividad de la empresa, es decir, su situación respecto a los competidores y su capacidad para sobrevivir.



Las organizaciones deben obtener resultados y la estructura es un medio que debe contribuir a lograr dichos resultados. El impacto negativo de una estructura desacertada será comparativamente superior al impacto positivo de unos hipotéticos beneficios económicos de una organización razonablemente planteada. En cualquier

caso los resultados están amenazados en tiempos de crisis. ¿Está la empresa “preparada” desde el punto de vista organizativo?

Desde hace más de veinte años se ha incidido en que las organizaciones debían cambiar para hacer frente a un entorno económico cambiante, global y con nuevos riesgos.

Desde el punto de vista de la estructura, que debe concebirse como una de las principales herramientas para lograr los objetivos estratégicos, los especialistas en dirección destacan estas nuevas necesidades:

- ✓ Disponer de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios.
- ✓ Fortalecer y concentrarse en los procesos que crean valor para los clientes.
- ✓ Implantar enfoques multidisciplinares en la gestión.
- ✓ Orientar la actividad a los resultados.
- ✓ Desarrollar enfoques motivadores en la gestión del talento y las personas.
- ✓ Generar mecanismos que faciliten la innovación permanente en productos y procesos.

Las tendencias para organizar las empresas bajo estos parámetros han sido diversas. Por supuesto, no todas son ni generalizables ni aplicables, aisladas o simultáneas, para todo tipo de negocios.

Algunas de ellas han sido, por ejemplo:

- ✓ La visión de la organización como un conjunto de procesos y la gestión de la empresa alrededor de los mismos, incluyendo las relaciones con clientes y proveedores.
- ✓ Concentrarse en el núcleo de los negocio, con la externalización, en muchos casos, de las actividades de apoyo.
- ✓ Las organizaciones reticulares y virtuales que permitan limitar los riesgos y proporcionar flexibilidad.
- ✓ La centralización de las funciones corporativas, racionalizando de esta forma y obteniendo economías en la gestión administrativa.

- ✓ Una mejor gestión de la información, compartiéndola entre las diferentes áreas departamentales y disponiendo de la información clave en tiempo real para facilitar la toma de decisiones y anticiparse a los riesgos.
- ✓ Abordar procesos de reingeniería organizativa, de procesos o de sistemas para lograr mejoras drásticas en la gestión.
- ✓ La organización basada en el conocimiento y la gestión de los intangibles como un activo fundamental de la empresa.

En este contexto, muchas empresas han ido incorporando en la práctica cambios en su gestión orientados a lograr alguno de los objetivos señalados, principalmente a crear mejores condiciones para alcanzar mejores resultados, disponer de mejor información de gestión y a racionalizar procesos de negocio.

Estas actuaciones se han concretado a veces en importantes inversiones en sistemas de información, que han supuesto una mayor rigidez organizativa en muchos casos, esfuerzos en cambiar el modelo de la cadena de suministro o de la gestión de clientes, coyunturalmente en proyectos de expansión de riesgo sobre políticas financieras, a veces no prudentes, o a diversificar canales de venta y mercados. La flexibilidad organizativa o la introducción de mecanismos para generar innovación han sido, en general, las asignaturas en las que menos empeño se ha puesto.

En ocasiones se han abordado cambios organizativos concentrándose solo en la estructura, sin abordarlos desde una perspectiva amplia que considere otros elementos con incidencia organizativa: elementos internos como los procesos de negocio, los sistemas de información, o las relaciones externas.

Finalmente, y en relación al análisis externo, debemos hablar del análisis PEST, que se refiere a la identificación de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno externo de la empresa u organización.

Su carácter externo provoca que queden fuera del alcance del control de la empresa, de modo que conviene que estos estén claramente identificados.

Comentar que, al tratarse de elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, muchos de ellos son específicos de un país o una región concretos, por lo que, si una

misma empresa opera en varios países, dicho análisis se deberá hacer en relación a todas las regiones en las que opera, por lo que no es válido un análisis general. Es evidente que las condiciones legales de una empresa en territorio español no son las mismas que si la empresa se encuentra en territorio asiático, de modo que dicho análisis es realmente importante para conocer qué elementos pueden afectar a la empresa y si dichos elementos pueden suponer una amenaza o una oportunidad para su éxito.

A continuación, presentamos una matriz con los elementos que debemos considerar en el análisis PEST.

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIALES	TECNOLÓGICOS
Normativa y protección medioambiental. Políticas fiscales. Normativa sobre comercio internacional y restricciones del mismo. Legislación sobre el cumplimiento de contratos y protección de los consumidores. Legislación en materia de empleo. Organización y actitud de la administración. Estabilidad política.	Crecimiento económico. Tipos de interés y políticas monetarias. Gasto público. Políticas en materia de desempleo. Tributación. Tipos de cambio. Etapa del ciclo empresarial.	Distribución de la renta. Demografía. Movilidad laboral y social. Cambios en el estilo de vida. Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio. Educación. Sensibilización respecto a la salud, el bienestar y la seguridad.	Gasto en investigación de la administración. Prioridad otorgada por la industria a los avances. Nuevas invenciones y desarrollo. Tasa de transferencia tecnológica. Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica. Uso y coste de la energía. Cambios en Internet y las nuevas redes de información y comunicación.

Sobre dicho análisis, comentar que, recientemente, se le han añadido dos variables realmente importantes y que no debemos descuidar. Dichas variables son los elementos ecológicos y los elementos legales, de modo que el análisis PEST pasa a llamarse análisis PESTEL.

En lo que se refiere a dichas dos variables nuevas, estas contemplan:

- **Variables ecológicas:** leyes de protección medioambiental, regulación sobre consumo de energía y reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global.
- **Variables legales:** licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral y sectores protegidos o regulados.

En relación a los elementos detectados en cada uno de los factores y ámbitos analizados, es muy importante que se analice también el impacto, de modo que la empresa pueda valorar de qué manera debe trabajar esos elementos para lograr un mayor beneficio.

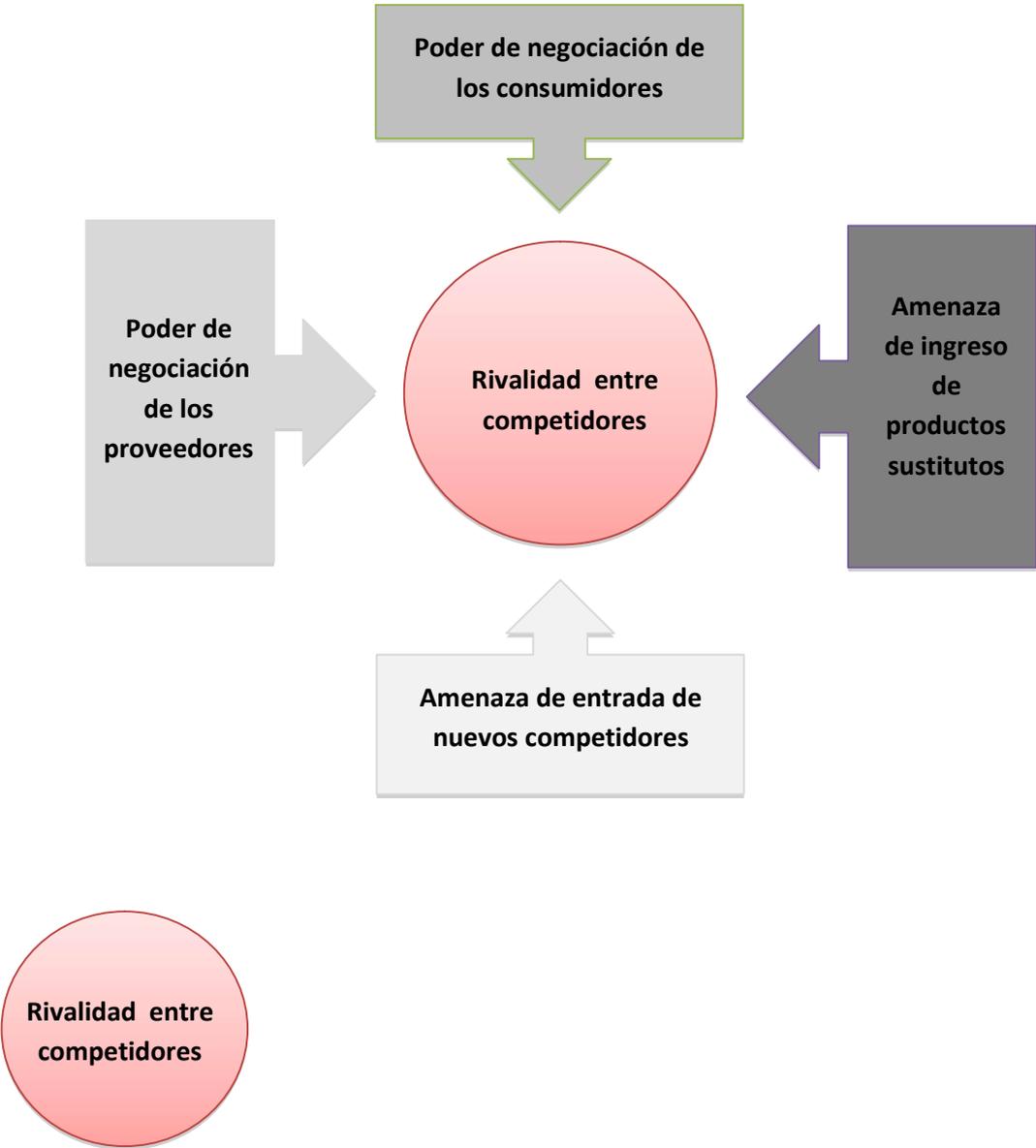
1.4.4. Las cinco fuerzas de Porter

Es evidente que la empresa no se encuentra sola, sino que forma parte de un conjunto, de una red con el resto de empresas, esto se debe a la globalización y por este motivo aumenta la competitividad en las empresas con el objetivo de conseguir el mayor beneficio posible. Resulta muy importante, como se está remarcando, el hecho de llevar a cabo tanto un análisis interno como externo; ya que conociendo el entorno podemos desarrollar toda una serie de estrategias para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más convulso. Los resultados de la empresa dependen del entorno y su correcta administración. Las empresas no solo se rigen por variables cuantitativas sino que tienen peso las cualitativas que complican aún más el esquema de funcionamiento de las mismas.

Cada empresa y el sector al que pertenece, tiene unos análisis fundamentales diferentes, pero las 5 fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la

rentabilidad en cada industria, cuáles son las tendencias y las reglas del juego del sector y cuáles son las complicaciones o restricciones en el acceso.

El objetivo de este modelo desarrollado es calcular la rentabilidad del sector teniendo en cuenta el valor actual y la proyección de los emprendedores

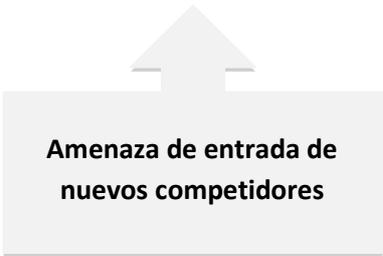


Este punto se encuentra en el centro del esquema, debido a que se trata de la fuerza más poderosa de todas. Esta hace referencia a la competitividad de las empresas que

se encuentran en la misma industria y ofrecen un mismo producto, provocando que se desarrollen estrategias con el objetivo de superar al resto de competidores. La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, principalmente, de las barreras de entrada y la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados.

Esta amenaza depende de factores del tipo:

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Diversidad de competidores.



Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hablamos de amenaza de entrada de nuevos competidores cuando entran en juego empresas que producen y venden el mismo tipo de producto. La amenaza se intensifica cuando las empresas ingresan fácilmente a una industria, cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad. Cuando se analizan las entradas de nuevos competidores se pueden desempeñar estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar. Las empresas de un sector industrial pueden estar en competencia directa con otro sector diferente cuando los productos pueden sustituir al otro bien.

Algunas de las estrategias que podrían mejorar la situación serían aumentar la calidad de los productos, reducir precios, aumentar canales de venta, aumentar la publicidad, u ofrecer mejores condiciones, entre otras.

Esta amenaza depende de factores del tipo:

- Economías de escala.
- Diferencias de producto en cuanto a propiedades.
- El valor de la marca.

- Los requerimientos de capital.
- El acceso a la distribución.



Esta amenaza se da con el ingreso de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos que sustituyen provoca que haya un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Este análisis de la amenaza nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos, o en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Esta amenaza depende de factores tales como:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación del producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.



Se relaciona con el poder del que cuentan los proveedores de la industria para aumentar los precios y ser menos concesivos. Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será el poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, estos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Este análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Esta amenaza depende de factores del tipo:

- Concentración del número de proveedores versus el número de empresas.
- El volumen de compra.
- La cantidad de materias primas sustitutas que existan.

- Los costes que implicaría cambiar de materias primas.
- Número de productos sustitutivos disponibles en el mercado.

Poder de negociación de los consumidores



Hace referencia al poder con el que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos estos pueden reclamar precios más bajos y mejores condiciones.

Esta amenaza depende de factores del tipo:

- Concentración del número de clientes versus el número de compañías.
- Posibilidad de negociación, especialmente en aquellos sectores de costes fijos elevados.
- Alto volumen de compra.
- Costes o facilidades para que los clientes puedan cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información por parte del comprador.

Analizar estas fuerzas nos permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber qué tan atractiva es, así como detectar oportunidades y amenazas, y de este modo poder desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a las amenazas.

El **éxito de la estrategia** depende de la efectividad de esta en relación al manejo de los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Una competencia acelerada indica que ya no es posible esperar a la acción del competidor, sino anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad, o bien utilizar aquellos factores que permitan a la empresa sobrevivir al mercado de forma competitiva mediante el uso de estrategias.

Estas estrategias están relacionadas con dos puntos clave:

A. Satisfacer a los clientes y sus necesidades

Este punto hace referencia a la importancia de conocer a nuestros clientes, las necesidades que muestran y cómo estos se posicionan ante las diversas ofertas presentadas.

B. Sobrevivir a la competencia

Uno de los puntos más cruciales es el análisis de la competencia pues de ello depende el posterior diseño de estrategias que nos permita superar los productos ofertados y mejorarlos.

Es necesario realizar un estudio de los clientes, las características que los definen y las necesidades que muestran, ya que de este modo se podrá diseñar una estrategia adecuada que permita adaptarse a las competencias.

1.5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo identificar tanto las fortalezas como las debilidades de una empresa a la hora de desarrollar su actividad. Uno de los orígenes de este análisis se sitúa en el trabajo de Edith Penrose, en 1959, conocido como “La Teoría del Crecimiento de la Empresa”, donde se refiere a los recursos de la empresa y a la habilidad de sus directivos para administrarlos como los principales factores de crecimiento de la empresa.

El análisis interno dentro de la empresa:

- Es un proceso analítico.
- Permite conocer la situación real de la organización en un momento dado.
- Permite descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El éxito de una empresa en una determinada industria depende de sus factores internos. Los recursos y capacidades de la empresa nos hacen entender por qué se sigue una determinada estrategia dentro de la industria y por qué algunas empresas tienen más éxito que otras.

En ello entra en juego la rentabilidad que muestra esta empresa:

- Los recursos especiales como son los activos de la forma (patentes, imagen de marca, acceso a las materias primas, maquinaria, tecnología, etc.) y, por otro lado, los activos humanos (liderazgo, experiencia, buenas relaciones, motivación, etc.).
- La rentabilidad muestra las capacidades distintivas, algo que la empresa hace mejor que el resto. Es decir, su ventaja competitiva.

Por lo tanto, podemos afirmar que los recursos y capacidades valiosas son las que le permiten obtener una rentabilidad superior a los competidores de la organización y, además, generan la capacidad de crear y mantener a lo largo del tiempo una ventaja competitiva.

Es necesario tener en cuenta que los recursos y capacidades claves no pueden ser fácilmente adquiridos en el mercado; una estrategia sustentable debe estar basada en recursos y capacidades difíciles de adquirir por la competencia.

Para poder saber que los recursos y capacidades de la empresa son valiosos deberán presentar las siguientes características (Amit y Shoemaker (1993) y Grant (1996):

1. **Escasez.** En lo que se refiere a este primer adjetivo, se deberá valorar la disponibilidad, por parte de los competidores, de los recursos y capacidades. Así, y para que nuestros recursos y capacidades sean valiosos, es importante que sean escasos, de modo que no puedan ser fáciles de obtener por parte de los competidores. Además, podemos establecer que un recurso será más estratégico cuando la empresa sea la única que lo posea y las posibilidades de que los competidores lo posean sean escasas.
2. **Relevancia.** En relación a la relevancia o al carácter valioso del recurso, esta se refiere a aquellos recursos y capacidades que dan a la empresa la oportunidad de concebir o implantar toda una serie de estrategias que permitan mejorar su eficacia y eficiencia. Así, se refiere a la relación del recurso con los factores de éxito del sector, de modo que marca el grado de utilidad del mismo.

3. **Durabilidad.** Esta tercera característica se refiere a la posibilidad de mantener en el tiempo la ventaja proporcionada por el recurso o capacidad. Así, se refiere a la vida útil del recurso y a las capacidades que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva. En relación al factor de la durabilidad, debemos considerar el hecho de que determinados recursos y capacidades presentan una vida más corta que otros, como pueden ser los recursos de carácter tecnológico que, debido a los avances, pueden quedar obsoletos en poco tiempo, de modo que dicho factor debe tenerse en cuenta.
4. **Imitabilidad.** Se refiere a la velocidad con la que los competidores pueden imitar los recursos que forman parte de la ventaja competitiva de la empresa. En relación a esta característica y, con el fin de valorar el grado de replicabilidad de los recursos y capacidades de la empresa, se deberán responder las siguientes preguntas: ¿cuánta dificultad le representa a los competidores copiar los recursos y capacidades de la empresa?, ¿cuánto tiempo necesitan? Básicamente, se trata de determinar si nuestros recursos y capacidades pueden ser fácilmente copiables por parte de los competidores, con el fin de establecer si disponemos de recursos y capacidades realmente valiosos que suponen una buena ventaja competitiva.
5. **Transferibilidad.** Esta característica se refiere a la dificultad para comprar y vender libremente los recursos entre las empresas. Este elemento está estrictamente relacionado con la existencia o no de mercado para que se pueda producir la transferencia de activos entre empresas. De este modo, si existe mercado, los recursos se pueden mover entre empresas mediante los procesos de compraventa, mientras que, si no existe mercado o los recursos son de difícil transferencia, las empresas que posean dichos recursos o capacidades dispondrán de toda una serie de activos que les permitirán mantener en el tiempo esa ventaja competitiva.
6. **Sustituibilidad.** Un recurso será más importante en la medida que no pueda llegar a ser sustituido, como los complementarios entre sí, puesto que los competidores no pueden disponer de estos de manera simultánea. Así, decimos que un recurso es insustituible cuando no existen alternativas para sustituirlo. Dichas alternativas se refieren a acciones tales como reemplazarlos mediante un

recurso o capacidad similar, o a través de un recurso o capacidad equivalente. De este modo, dispondremos de recursos y capacidades de valor siempre y cuando los competidores no puedan sustituir dichos recursos o capacidades por otros de iguales características.

7. **Complementariedad.** Este elemento se refiere a la posibilidad de que determinados recursos y capacidades son valiosos cuando se encuentran en conjunto, de modo que su valor por separado es menor. Esto implica que cuando poseemos determinados recursos o valores que se complementan entre sí y nos otorgan una buena ventaja competitiva, estos serán más difíciles de transferir, imitar y sustituir por parte de nuestros competidores.
8. **Apropiabilidad.** Este último factor característico de los recursos y capacidades se refiere al hecho de que la empresa se apropie y haga suyos esos recursos y capacidades, de modo que sean un signo identificativo de la misma, implicando ello una ventaja competitiva por encima de los competidores, y provocando que su obtención resulte más difícil.

1.5.1. El modelo VRIO

El análisis VRIO, que fue desarrollado por Jay Barney (1991), se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa.

Para el análisis VRIO se deben identificar los recursos, que se refieren a los activos tangibles e intangibles de la empresa, los cuales se pueden clasificar en financieros, físicos, individuales y de organización.

La evaluación de los recursos de la empresa, para determinar su potencial competitivo, considera las siguientes características: el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización.

Para determinar si la empresa cuenta con recursos que cumplen con las características VRIO, se puede hacer uso de las siguientes preguntas:

- ✓ **Valor:** ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- ✓ **Raro:** ¿el recurso lo poseen pocas empresas?

- ✓ **Inimitable:** ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- ✓ **Organización:** ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso de este recurso?

Finalmente, presentamos la matriz que nos facilitará dicho análisis:

	V	R	I	O
RECURSOS FINANCIEROS				
RECURSOS FÍSICOS				
RECURSOS INDIVIDUALES				
RECURSOS DE ORGANIZACIÓN				

En lo que se refiere a cada tipología de recursos, la empresa deberá especificar de qué recursos dispone y valorarlos, de este modo, se pueden incluir recursos tales como la infraestructura, los trabajadores, la imagen corporativa o las relaciones con los proveedores, entre otros. Básicamente, de lo que se trata es de valorar todo lo que caracteriza una empresa, con el fin de determinar en qué aspectos destaca por encima de sus competidores, es decir, determinar su ventaja competitiva.

1.5.2. Los recursos de la empresa

Entendemos por recursos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos, esto es, son todos los elementos que conforman la corporación. Aquí se incluyen los recursos de carácter físico, como son la planta, los equipos y la ubicación, los activos humanos, referidos a los trabajadores y sus capacidades, y los activos de carácter organizacional, como la cultura y la reputación.

Antes de pasar a ver de manera concreta los tipos de recursos que podemos encontrar en nuestra empresa, resulta interesante hablar sobre las capacidades.

Estas se refieren a los recursos y aptitudes que tiene un individuo, una entidad o una institución con el fin de desempeñar de la mejor manera posible una determinada tarea.

En todo análisis interno, con el fin de configurar de manera exitosa nuestra estrategia empresarial, es de gran importancia realizar un análisis de nuestras capacidades, con el fin de poder determinar nuestras ventajas competitivas.

Así, y a pesar de que cada empresa u organización sea diferente, las capacidades que deberemos analizar son:

Organización y dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de delegación. - Estructura jerárquica. - Disposición de tiempo por parte de la dirección para planificar y abordar nuevas actuaciones. - Claridad en la asignación de responsabilidades. - Nivel de coordinación entre los responsables. - Capacidad para atender las situaciones de carácter excepcional.
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación del personal a las necesidades de la empresa. - Procedimientos de selección, formación y promoción del personal. - Facilidad de localización de nuevo personal en el mercado, tanto de origen como de destino.
Rentabilidad y gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Márgenes y rentabilidad. - Productos o servicios con los que ganamos y perdemos dinero. - Capacidad financiera.
Cultura de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de colaboración externa con socios estratégicos o partners para desarrollar sinergias. - Facilidad de localización de empresas de

	servicios, asesores, colaboradores, etc. - Actitud frente a los riesgos.
Prestación de servicio y sus procesos	- Definición y calidad de la prestación. - Captación, preventa y postventa. - Homogeneidad y no dependencia extrema en la prestación del servicio y la recomendación del cliente.
Comercialización y actuación en el mercado	- Productos y servicios. - Precios. - Canales de distribución. - Internet.
Marketing, marca y calidad del servicio	- Enfoque del marketing. - Sistemas de información del mercado. - Comunicación externa. - Marca. - Imagen de la empresa. - Calidad del servicio.

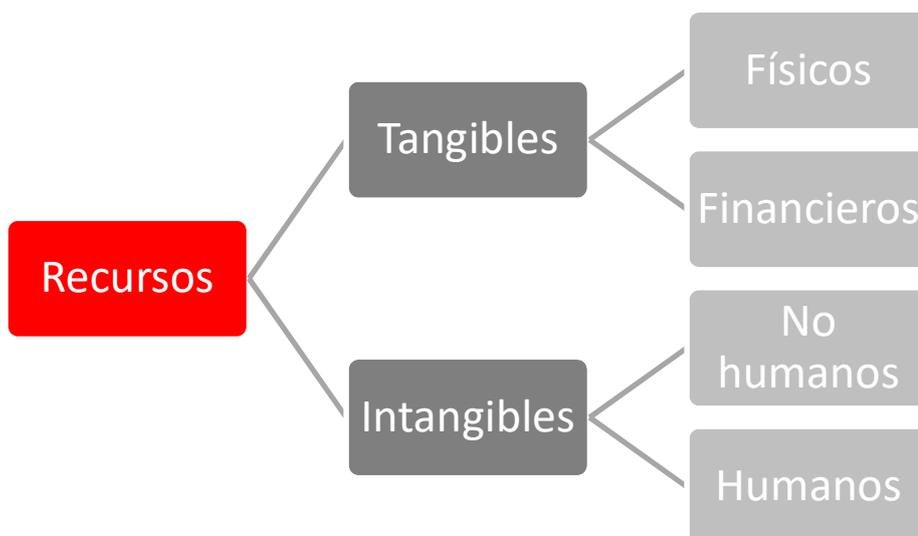
Cuando hayamos determinado las capacidades que, como empresa, nos permiten establecer una ventaja competitiva en relación con nuestros competidores, será importante analizar la posibilidad de exportación del servicio en base a los criterios siguientes:

- Nivel de diferenciación del servicio.
- Nivel de diferenciación del proceso productivo.
- Necesidad de prestaciones especiales según el mercado.
- Impacto de la logística de entrega en la prestación e incidencia en el precio final.
- Necesidad de ajustes del servicio para la venta exterior.
- Nivel de conocimiento del servicio por los clientes en los mercados exteriores.
- Cumplimiento de las homologaciones requeridas.
- Coste de adaptación cultura.
- Necesidad de contacto previo con el cliente final.

- Necesidad de servicio técnico – formación técnica.
- Velocidad de respuesta de los requerimientos de nuestros clientes.
- Capacidad de respuesta a la demanda potencial.

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y, desde luego, al menor coste. Ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas; por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y procedimientos que probaron ser satisfactorios pueden ser obsoletos e ineficientes, debido a rápidos cambios y a tendencias imprevistas.

Los recursos o elementos básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros.



Los recursos **tangibles** son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a este soporte físico. Existen diferentes tipos de recursos tangibles: el inmovilizado que remite al terreno, el edificio, las instalaciones, y las existencias, que remiten a las materias primas.

Para finalizar, los activos financieros tienen que ver con el capital y los derechos de cobro.

Gestionar de una forma positiva los recursos tangibles de una empresa significa hacer un uso óptimo de esos bienes. De este modo, lo importante es hacer un buen uso de estos para poder alcanzar el éxito.

Por otro lado, los recursos **intangibles** de una empresa son aquellos que, a diferencia de los recursos tangibles, no son medibles, ni cuantificables. Tampoco tienen un soporte físico, sino que son un tipo de información y de conocimiento; todo aquello que es inmaterial, por lo que no se pueden medir.

La inmaterialidad de los recursos intangibles dificulta su gestión ya que en muchas ocasiones, resulta difícil poder ver estos bienes con objetividad y poder evaluarlos. A diferencia de los recursos tangibles que se desgastan por el uso, los recursos intangibles ganan fuerza, calidad y valor con el paso del tiempo. Estos tienen mucho peso en el éxito final de la empresa: la filosofía de la empresa transmite una imagen concreta en los clientes asociada a unos valores, la elección del capital humano para formar parte de dicho proyecto, la creación de un logotipo atractivo, las relaciones personales dentro de la propia empresa y con los proveedores y clientes.

El reto de una empresa implica aprender a gestionar los recursos intangibles, ya que estos generan valores que pueden suponer una gran confianza en los clientes y pueden diferenciarnos de la competencia.

1.5.3. Cadena de valor

✓ **El concepto**

Entendemos por cadena de valor la desagregación de la empresa en actividades básicas que incorporan una parte del valor asociado al producto final, y que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio.

El conjunto de cadenas de valores donde se encuentra la cadena de valor de la empresa, los proveedores y los clientes lo conocemos bajo el nombre de sistema de valor. El objetivo de este sistema es identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa (contribución a la generación del valor total).

Sobre la cadena de valor, resulta interesante hablar sobre la cadena de valor de Porter, que nos permite realizar el análisis interno de la empresa mediante la desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Porter considera las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que este pasa por cada una de ellas. Así, y como vemos en la imagen adjunta, se trata de una secuencia que se inicia en el momento en que se reciben los inputs hasta que se obtiene el producto terminado.



**Representación gráfica de la Cadena de Valor de Porter, extraída de:*

<https://jballesta.wordpress.com/negocio/porter-cadena-de-valor/>

De este modo y, gracias a esta herramienta, podremos hacer un análisis más detallado de cada fase, por lo que podremos identificar mejor las fortalezas y debilidades que presenta nuestra empresa, para así adaptar nuestra estrategia.

En lo que se refiere a las actividades que conforman la cadena de valor de Porter debemos diferenciar entre las actividades primarias y las actividades de soporte.

Las **actividades primarias** son aquellas directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto. Estas son:

- *Logística interior o logística de entrada:* se refiere a todas las actividades que están relacionadas con la recepción, el almacenaje y la distribución de los insumos necesarios para la fabricación del producto.
- *Operaciones:* son aquellas actividades referidas al proceso de transformación de los insumos en el producto final.
- *Logística exterior o de salidas:* son las actividades de almacenamiento del producto terminado y de distribución de dicho producto hacia el consumidor.
- *Mercadotecnia y ventas:* se refiere a aquellas actividades que tienen como fin dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- *Servicios:* son aquellas actividades que están relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto, como son la instalación, la reparación y el mantenimiento.

En lo que se refiere a las **actividades de soporte**, estas son aquellas que agregan valor al producto, pero no están relacionadas directamente con su producción y comercialización, sino que, como su nombre indica, sirven de apoyo a las actividades primarias. Estas son:

- *Infraestructura de la empresa:* son aquellas actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como son las actividades de planeación, las finanzas y la contabilidad.
- *Gestión de recursos humanos:* son las actividades destinadas a la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal de la empresa.
- *Desarrollo de la tecnología:* son aquellas actividades que se relacionan con la investigación y el desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar el resto de actividades.
- *Aprovisionamiento:* se refiere a aquellas actividades relacionadas con el proceso de compra.

En lo que se refiere al establecimiento de una cadena de valor, resulta importante hacer mención a las empresas dedicadas a los servicios.

En estas empresas, las actividades se dividen en dos tipologías:

- Front-office: son aquellas que se hacen en unión con el cliente.
- Back-office: son aquellas que mejor pueden industrializarse, ya que tienen un carácter repetitivo y no tienen que hacerse para un cliente en su globalidad.

Así, en las empresas dedicadas a los servicios, la satisfacción del cliente dependerá de la interacción existente entre las actividades de Font-office y de Back-office. De este modo, será importante establecer toda una relación entre las actividades que se realizan de espaldas al cliente y las que se realizan de cara al cliente, con el fin de poder ofrecer un alto valor a estos.