

Estrategia y Dirección Estratégica: en busca del eslabón perdido

Joan E. Ricart¹ y Francisco J. Garrido²

1. IESE Business School, Universidad Navarra
Av. Pearson, 21, 08034 Barcelona, Spain
je.ricart@iese.edu

2. The Royal European Academy of Doctors, RAED
Av. Via Laietana N°32-3th D. 310, 08030, Barcelona, Spain
f.garrido@oba.co.uk

ABSTRACT – *In this paper, we describe how strategists must deal with balancing the dynamic tension generated by the possible intermeshing of “illusory” and “past” elements in strategic decision-making for either cooperation or competition. These possibilities weaken the collapsing alternative of searched reality. They also recall past problems which reoccur in the present decision making, which doesn’t do anything more than limit the possibilities (digging into past difficulties as if they still exist is, at least, a waste of time). Looking towards the future (there is no other possibility in the strategic field) and knowing how to select what is relevant from the past for decision making is an act of balance, wisdom and survival for companies and countries in the whole world.*

Keywords – strategy, strategist, strategic thinking, wisdom, decision making, cooperation, strategic competition
estrategia, estrategias, pensamiento estratégico, sabiduría, toma de decisiones, cooperación estratégica, competencia estratégica, conflicto estratégico

1. INTRODUCTION

1. Dirección Estratégica y Estrategia: definiciones

Cuando utilizamos la expresión *dirección estratégica* queremos indicar una forma de dirigir organizaciones *con estrategia*. Por eso nos referimos a la dirección estratégica como el estudio de los procesos y contenidos del análisis, la formulación, definición y la implantación de la estrategia. De hecho, la palabra “estrategia” se utiliza en el mundo empresarial para significar muchas veces cosas radicalmente distintas, creando mucha confusión y dificultando la comprensión de este concepto *central* en la dirección de las organizaciones.

Tanto en el mundo de los negocios, como en el campo militar hay una expresión que explica la razón por la que se busca a las y los *estrategas* para comandar las operaciones: *toma de decisiones*. Es obvio que la implementación de una estrategia requiere de alguien que *asuma riesgos* (controlados, pero riesgo al fin) y que finalmente *tome decisiones*. Ricart y Garrido (2012) indican que “la estrategia sin decisión, es equivalente a una decisión sin acción: finalmente inútil”¹. Por cierto que la decisión no siempre tiene su

¹ Ricart, Joan E. y Garrido, Francisco J. (2012): “Estrategia y Dirección Estratégica”. En “Lo que se Aprende en los Mejores MBA del Mundo”, Edit. Gestión 2000 (pp.51-85), Barcelona, España.

expresión en término de magnitudes absolutas, ya que actuar o no actuar es una acción decisiva (o expresión de decisión); un estratega puede escoger la ruta de la *no acción* para lograr un objetivo, dentro del proceso estratégico. La toma de decisiones estratégicas depende de nuestra capacidad de pensar en torno a un objetivo central con orientaciones de largo plazo (Garrido y Mintzberg han llamado al *pensar estratégico* “el ADN de la planificación en las empresas”², a lo que agregamos hoy que una buena estrategia implica normalmente una buena decisión estratégica).

Definiremos estrategia de empresa, o más comúnmente estrategia, como la elección del futuro de la empresa y del modo de alcanzarlo, entendido como el esquema que da coherencia, unifica e integra las decisiones de la empresa. En un trabajo previo (Ricart y Garrido, 2012) hemos indicado que “la estrategia actúa como un patrón conceptual”³ o bien como un “modelo de futuro, a valor presente”⁴. Algunos aspectos de estas definiciones merecen ser analizados en detalle. Cualquier estrategia implica la elección de una imagen de futuro para la empresa (lo que coincide con la idea de modelo que hemos mencionado); por ello el establecimiento de finés y objetivos a lograr en la interacción entre la empresa y su entorno es un componente básico de la estrategia (lo que entrega coherencia a los esfuerzos aunados por lograr tal estado). Sin embargo, no se limita a una visión de futuro: seguir una estrategia supone concretar los modos de alcanzar el futuro que se desea. Si bien esta dualidad fines y formas de alcanzarlos contiene la esencia de la estrategia, nuestras definiciones insisten en unos aspectos centrales de ésta: la necesidad de desarrollar un marco claro y preciso que dé coherencia al conjunto de decisiones que se toman en todos los niveles de la organización. La estrategia actúa como un armazón conceptual que da sentido a todas las decisiones de la empresa. Este aspecto integrador es el que hace posible que decisiones tomadas por miembros de la empresa actuando en distintas posiciones y en ámbitos de operación aparentemente dispares contribuyan a un objetivo común.

Tomemos en cuenta que en el acto del pensar estratégico existe un *balance* al que los griegos llamaron “sabiduría del general”⁵ (*strategike sophia* o *estrategon sophia*) y a su expresión es a lo que Marie y Carl von Clausewitz llamaron *coup d’uel*⁶: un destello que logra iluminar asertivamente la visión para la toma de decisiones, a partir de una conexión integral -de quien consigue tal estado en la toma de decisiones- con el desafío de conectar en forma coherente, integradora y sistémica los desafíos de la realidad en la toma de decisiones (en tal sentido diremos que el estratega es más que un “experto en partes y piezas”).

2. ¿Todas las Empresas Necesitan una Estrategia?

Las empresas que siguen una estrategia pueden valorar el efecto de cualquier circunstancia (externa o interna) sobre sus planes de avanzar del modo previsto. Pueden analizar la conveniencia -o no- de modificar sus objetivos o sus cursos de acción. Pueden preparar actuaciones contingentes frente a situaciones de incertidumbre. En el otro extremo, las empresas sin estrategia avanzan como un barco sin rumbo a merced de turbulentos vientos. La estrategia es la forma de establecer el rumbo y de coordinar los

² Garrido, Francisco J. y Mintzberg, Henry (2014): “Pensamiento Estratégico”. Deusto, Barcelona, España.

³ Ricart, J. & Garrido, F (2012): “Estrategia y Dirección: del pensamiento a la acción estratégica”. En “Lo que se Aprende en los Mejores MBA del Mundo”, Edit. Gestión 2000 (pp.14-30), Barcelona, España.

⁴ Garrido, Francisco J. (2018): “Modeling the Future”. OXFORD Business Strategy, Oxford, Reino Unido.

⁵ Beaufré, T.H. (1963): “Introduction a la stratégie”, Centre d’Etudes de Politique Etrangere, Paris, Francia.

⁶ Carl Von Clausewitz (1976): “On War”, Edit. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

esfuerzos de toda la tripulación para movernos en la dirección y del modo elegido. Es por esto que de quien toma las decisiones de altura se espera sea no solo portador de una cierta *amplitud* de conocimientos, sino fundamentalmente de conocimientos *profundos* para la apropiada dirección de sus objetivos.

No obstante numerosas empresas tienden a imitar las estrategias de otras que han tenido éxito, y otras tienden a “perpetuar las estrategias que les llevaron al éxito en el pasado”⁷. Nunca las estrategias de imitación o las de continuidad han sido en sí mismas garantías de éxito, más bien al contrario, pueden repercutir muy negativamente en aquellos que las promueven si no se tiene en cuenta la situación particular, interna y externa, de la empresa. Una estrategia es un traje hecho a la medida de cada empresa y de la situación en que se use, es decir, del entorno de los sectores (*escenarios* y *escenas*) en los que la empresa decida actuar.

Sobre esto último, sabemos que existe hoy en día un acuerdo generalizado sobre que la única cosa que parece ser constante es el cambio continuo al que estamos sometidos y que el dinamismo y la complejidad de los entornos empresariales van a tener una incidencia muy directa en la viabilidad de las empresas en un futuro inmediato⁸. Por otra parte, constatamos que si disponer de una estrategia es importante, también lo es que ésta contenga aspectos de innovación. Muchos de los casos de éxito reconocido en la actualidad están asociados con la capacidad de una empresa para alterar las formas establecidas de competir en un sector tradicional, introduciendo algún elemento de novedad (Southwest o Raynair con el desarrollo de modelos de negocio de bajo coste en líneas aéreas, Cirque du Soleil con una manera radicalmente distintas de entender el circo, o el lanzamiento del iPod por parte de Apple son buenos ejemplos).

3. Una Estrategia a la Medida

Toda empresa opera en múltiples entornos como resultado de dividir su organización en distintas funciones y de agregar sus operaciones a distintos niveles. Por ejemplo, las operaciones cotidianas en departamentos funcionales se desenvuelven en una realidad muy distinta a la de los acuerdos de homologación de productos entre socios a nivel internacional o la de las operaciones de compra-venta de empresas. Para que el concepto de estrategia sea una herramienta útil para alcanzar los objetivos de la empresa, es preciso desagregar la noción de estrategia en implicaciones concretas para todos los niveles en que opera la misma. Traducir el concepto genérico de estrategia a la realidad específica de cada situación en que se toman decisiones de forma coordinada y mutuamente reforzada es, sin duda, una pieza clave del éxito de la dirección estratégica de la empresa.

Para ello es útil distinguir tres niveles de estrategia que se corresponden con objetivos y decisiones a diferentes niveles de agregación: *estrategia corporativa*, *estrategias de negocio* y *estrategias funcionales*. Cada nivel tiene componentes básicos de toda estrategia (objetivos, asignación de recursos, desarrollo de ventajas -cooperativas, competitivas o conflictivas⁹-, aprovechamiento de sinergias, etc.), si bien el peso relativo es distinto para cada nivel y cada uno contribuye de forma distinta. El reconocimiento de estos niveles nos

⁷ Llopis J. y Ricart J. E. (2013): “Que hacen los buenos Directivos”, Edit. Pearson, Madrid, Spain.

⁸ De ahí que cada vez cobra mayor importancia la formación en *Escenarios Estratégicos (Strategic Scenarios)* para el asentamiento de las bases de una apropiada formulación estratégica.

⁹ Garrido, Francisco J. (2018): *Miopía en la Formación Directiva*. Newsletter Programa de Negociación UC, Numero18, Sep-Oct, 2018, pp. 5-6.

permite buscar soluciones más cercanas a la realidad de la empresa para cada uno de los ingredientes de la estrategia.

El nivel más alto de estrategia corresponde a la **estrategia corporativa**. A este nivel, la estrategia debe permitirnos definir el tipo de empresa que se quiere ser, los negocios en que se quiere operar y la ponderación relativa de las unidades de negocio de la empresa. Por ejemplo, la decisión de entrar en un nuevo sector (tanto si es vía desarrollo interno, en colaboración con otras empresas o por adquisición) es una decisión que corresponde al nivel corporativo. La estrategia corporativa se nutre de un análisis de escenarios estratégicos (*Scenario to Strategy*), a partir de los cuales debe surgir la formulación o la reformulación estratégica.

Una vez la empresa ha decidido en qué negocios quiere participar, la **estrategia de negocio** se centra en dar respuesta a cómo se va a operar en cada uno de ellos. Cada negocio debe definir su propia estrategia, ya que la estructura del sector donde se compite, el comportamiento de competidores y la dinámica de negocio son específicos de cada situación. Cada unidad de negocio debe ser, a partir de las directrices de la estrategia corporativa, una unidad coherente en términos de productos/mercados susceptibles de una acción competitiva diferente de los demás negocios. La estrategia de negocio incorpora un análisis de las oportunidades y de las amenazas del entorno junto a un estudio de los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a sus competidores. Así, la identificación de competencias distintivas y consecución de ventajas competitivas son elementos significativos de la estrategia a este nivel. El resultado es un posicionamiento de cada unidad de negocio de forma que potencie, desarrolle y explote ventajas competitivas que beneficien al conjunto de la corporación.

Finalmente, las **estrategias funcionales** contribuyen con decisiones al nivel más desagregado y próximo a la realidad operativa de la empresa. A este nivel, el objetivo es maximizar la contribución de los recursos asignados al logro de las funciones departamentales. Las pautas de actuación funcional vienen definidas por el modo de competir seleccionado en la estrategia de negocio. A su vez, cada negocio se apoyará en las distintas funciones para lograr sus objetivos. En consecuencia, cada estrategia funcional pretende dar soporte de forma coherente a las prioridades establecidas desde los niveles corporativo y de negocio. Además, dada su proximidad a la realidad táctica y operativa, cada función debería influir en la formulación de estrategias a nivel superior, incorporando nuevos aspectos en la visión tanto interna (dada la esencia *perfeccionadora*¹⁰ de la estrategia) como del entorno en que la empresa opera.

Cada nivel tiene implicaciones directas para las decisiones estratégicas de niveles inferiores. Por una parte, un nivel superior sirve como nexo común que aglutina y coordina los niveles inferiores facilitando que todos ellos converjan con los fines de la empresa y el modo de lograrlos. Por otra parte, los niveles superiores de estrategia fijan el marco en el que se deben desarrollar las estrategias a niveles inferiores.

El desglose de la estrategia en estos tres niveles, corporativo, negocio y funcional, es fundamental para disponer de una pauta coherente y operativa que determine el marco adecuado para la toma de decisiones. Estos tres niveles están presentes en todas las empresas y debe realizarse el esfuerzo de reconocerlos de forma explícita.

Para las empresas de gran tamaño y muy diversificadas o geográficamente dispersas, puede ser conveniente reconocer un nivel intermedio entre el corporativo y el negocio que llamaremos el *nivel del grupo* u agrupación de negocios relacionados. Sin

¹⁰ Garrido, Francisco J. (2010): “El Alma del Estratega”. McGraw Hill, Madrid, España.

embargo, cabe considerar que su actuación es una delegación del nivel corporativo en términos de configuración del grupo y asignación de recursos coherente con la visión de empresa determinada al nivel corporativo. En consecuencia, desde la perspectiva conceptual, siguen existiendo tres niveles estratégicos, considerando el nivel de grupo como una delegación del corporativo. Por este motivo, en este capítulo no se hace un análisis específico de este nivel.

4. Estrategias de Nivel Corporativo

Un buen ejemplo de los distintos niveles de estrategia es el caso de Indo Internacional en 1991¹¹. Indo, líder español en productos oftalmológicos, confronta un entorno internacional mucho más abierto después de la entrada de España en la Unión Europea en 1986. Lento en reaccionar, entra en crisis en 1991. Un poco de análisis muestra rápidamente que Indo compite en 3 negocios totalmente distintos y con menos sinergias de las aparentes: lentes, monturas y equipos oftalmológicos. Al analizar cada uno de los negocios, es posible identificar cuáles son las claves en cada uno de ellos y plantear adecuadamente la estrategia corporativa del grupo. El caso es una buena ilustración del por qué de la separación entre niveles de estrategia.

Segmentación de negocios

Una tarea fundamental a nivel corporativo es identificar los distintos negocios que desarrolla la empresa, *entendiendo por negocio aquél conjunto de actividades dirigidas a cubrir unas necesidades concretas a unos usuarios concretos a través de unos clientes por medio de un conjunto de tecnologías y en un ámbito geográfico determinado*. No podemos pensar que vayan a coincidir para todos los negocios los mismos competidores, ni que esos competidores vayan a tener el mismo posicionamiento en cada uno de los negocios.

En un sector nos encontramos con muchas variables posibles de segmentación: productos, precios, mercados, tecnologías etc. Una primera aproximación puede ser segmentar en base a estas características, pues tienen la ventaja de ser relativamente fáciles de identificar. Sin embargo, estaríamos segmentando en base a las características internas de las empresas que operan en el sector.

Para segmentar adecuadamente es necesario mirar hacia afuera de la empresa, al mercado. En caso contrario nos encontraríamos con la paradoja de hacernos la pregunta “¿qué sabe hacer mi empresa?” en vez de hacernos la pregunta “¿que necesitan mis usuarios?”

Para poder identificar los negocios resulta muy útil reflexionar primero sobre las siguientes variables de segmentación:

- Productos-Servicios: No desde un punto de vista físico, sino con el punto de vista de las necesidades que cubren en nuestros usuarios. Es importante intentar agrupar estos productos en función de las necesidades que sirven, del grado de sustitución entre ellos, de su percepción de similitud por parte del cliente, etc.
- Tecnologías: Dentro de las tecnologías podemos distinguir dos aspectos, las de fabricación, que pueden proporcionar ventajas en costes, fiabilidad, etc., y las que llevan incorporadas esos productos-servicios, por lo que exigirán distintas maneras de

¹¹ ASE 300 Indo Internacional

interaccionar con el usuario. Cabe reflexionar sobre qué productos o servicios comparten las mismas tecnologías, tienen estructuras de costes similares, etc.

- Cientes: Por clientes entendemos los compradores a través de los cuales llegan nuestros productos-servicios a los usuarios-consumidores finales. Por ejemplo, un producto distribuido a través de la gran distribución es un negocio muy distinto a la distribución de ese mismo producto a través de canales tradicionales. Va a exigir distintas capacidades cubrir estas necesidades a través de cada tipo cliente, y esa diferenciación puede ser lo suficientemente importante como para considerarlos negocios distintos. En esta dimensión es importante agrupar clientes en función de su capacidad de compra, de los criterios de compra que tienen, de su poder de negociación, etc.

- Mercados: Para completar la dimensión anterior es importante pensar en la distribución de clientes por mercados, por ejemplo geográficos pero también en términos de sectores distintos, grupos de clientes, etc.

Esta etapa de segmentación debe terminar identificando un conjunto de segmentos producto/mercado en el mapa de la Figura 1, donde hemos agrupado las dimensiones de producto/servicio y tecnología en el eje vertical y las coordenadas clientes y mercados en el eje horizontal. Este ejercicio de segmentación e identificación de segmentos coherente de producto/mercado es una tarea esencial para el análisis estratégico.

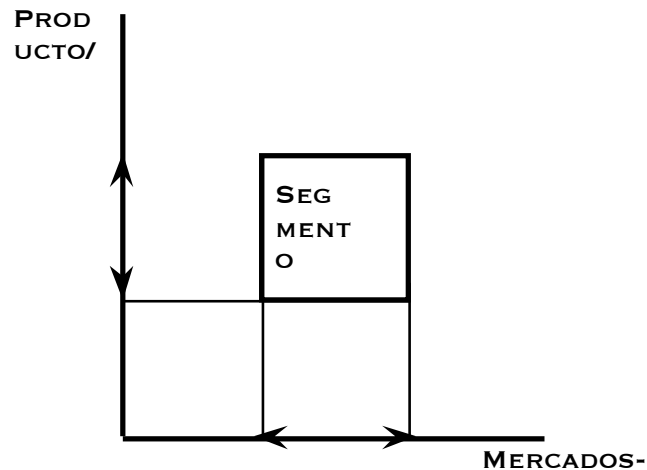


Figura 1:

producto/mercado Segmentos

La segmentación no es un ejercicio trivial. El ejercicio de segmentar no nos proporcionará por sí mismo la identificación de los negocios. La identificación de los negocios, exige el buen juicio del directivo, tanto en la utilización de la segmentación, como en la interpretación de sus resultados.

Una vez hemos terminado la primera etapa de la segmentación, lo habitual es haber identificado un número excesivamente alto de segmentos producto/mercado. Esto plantea, principalmente, dos dificultades. No es manejable en la empresa, y esos segmentos son tan específicos que no siempre son una buena base para el desarrollo de la estrategia competitiva. En este momento debemos integrar los distintos segmentos

producto/mercado en unidades mayores. La integración la realizaremos por afinidades entre ellos, pero esas afinidades no deben corresponder principalmente a características internas de la empresa (procesos de fabricación, características afines de los productos, etc.) sino a características de los mercados a los que nos dirigimos. ¿Hasta dónde debemos integrar? Hasta aquél nivel en el que podamos establecer una estrategia común para ese conjunto de segmentos determinado; cuando podamos establecer una estrategia para ese negocio identificando las bases para sus ventajas.

Cuando hemos definido los distintos segmentos de negocio de la empresa, debemos identificar nuestras actuales opciones de colaboración, competición o conflicto en cada uno de ellos. En el fondo y en términos prácticos, una vez terminado el proceso, lo que hemos hecho es identificar la parte relevante del sector para nuestra empresa y para cada uno de nuestros negocios, y esa es una forma básica de análisis para evaluar las opciones de la estrategia.

La Figura 2 resume el proceso de segmentación de negocio y su relevancia. Primero la empresa identifica todos aquellos segmentos producto/mercado (o cliente), por ejemplo, en los que compite o quiere competir. Estos segmentos se agrupan de forma coherente para identificar negocios. Cada negocio tiene asociado un conjunto claro de competidores. Esta identificación de negocios y competidores es simultánea. Cada elemento (negocio) en el espacio de la Figura 2 tiene un mercado potencial a compartir con otros competidores (representado por esta tercera dimensión). De este mercado potencial obtendré una porción mayor o menor en función de mi ventaja.

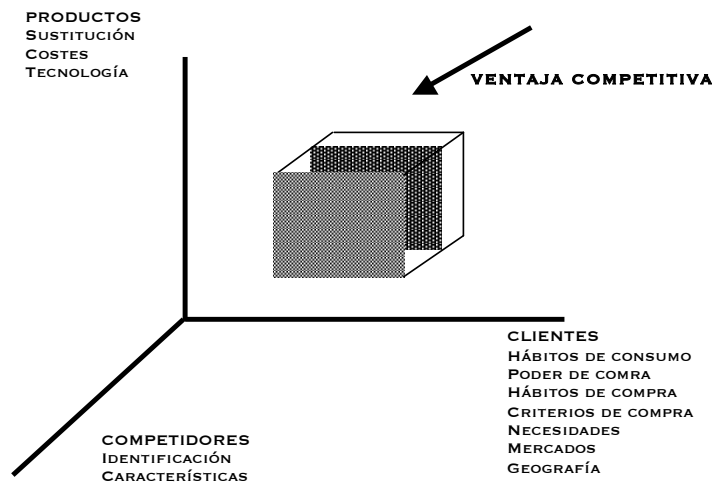


Figura 2: Segmentación de negocios

Cuando todos estos términos empiecen a tener un sentido claro, habremos encontrado la unidad adecuada de segmentación de negocios. Si hemos desagregado demasiado, nos encontraremos con muchos segmentos en los que, esencialmente, competimos de la misma manera y con los mismos competidores. Si no hemos segmentado lo suficiente (el error más común) tendremos dificultades para identificar competidores y para definir nuestras ventajas y opciones.

Cuanto mayor sea el grado de heterogeneidad entre las empresas en alguno de los negocios identificados, menor será la utilidad de realizar el análisis sobre todas las

empresas que estén operando en cada sector. Lo que determina el grado de rivalidad en un sector es el grado de coordinación que existe entre las empresas del sector. Cuanto mayor sea esa coordinación, menor será la rivalidad y mayores serán, por lo tanto, los beneficios. Si las empresas de un sector son muy heterogéneas, mayor será la dificultad de coordinación y mayor será el grado de rivalidad. Nótese, sin embargo, que este es un argumento cierto sólo si hemos identificado adecuadamente el negocio objeto de análisis. Si la heterogeneidad es consecuencia de un distinto enfoque de negocio de cada empresa, la rivalidad podría ser muy baja ya que no hay otras empresas compitiendo en mi mismo negocio. Luego es importante distinguir entre heterogeneidad de negocios y heterogeneidad de objetivos estratégicos dentro de un mismo negocio. A modo de ejemplo, veamos un caso:

Aceites Borges Pont, S.A. (ABPSA) era consciente de sus limitaciones en el año 2001¹²: El sector del aceite de oliva se situaba entre una producción localizada fundamentalmente en el Sur de España y una distribución con poder cada día mayor. En este contexto, una empresa relativamente pequeña situada en el Noreste español tenía un papel francamente difícil. ABPSA confrontó sus dificultades competitivas con una estrategia de diferenciación de productos y de rápida internacionalización, sobre todo a países donde el consumo del aceite de oliva era todavía incipiente. Implantar este tipo de estrategia conllevó definir nuevas unidades de negocio fuera del estándar establecido en el sector por las empresas líderes. Esta segmentación le ha permitido a ABPSA un posicionamiento competitivo distintivo y sostenible.

Estrategia corporativa

El papel del centro corporativo de una empresa diversificada es complejo y puede tomar formas muy distintas en función de las características del entorno, de la cultura e historia de la empresa, de su filosofía y de su estilo de dirección. Normalmente el contenido de la estrategia corporativa queda reflejado en elementos tales como la **visión de la empresa** que por cierto, debe ser desafiante y en tiempo futuro. La visión de la empresa puede completarse con alguna indicación sobre los términos generales que orientan la relación de la misma con los distintos grupos que tienen intereses sobre la empresa: sus propietarios o accionistas, sus empleados, sus clientes, sus proveedores, la comunidad a la que sirven, etc.

De una forma más o menos explícita, toda empresa debe definir su ámbito y esencia de actuación, esto es, su **misión** como empresa. Normalmente ésta se expresa en términos del (1) ámbito de productos; (2) ámbito de clientes; (3) ámbito de mercados; (4) ámbito geográfico; y (5) características distintivas. Cabe recalcar de forma especial el último de estos términos. La empresa debe ser consciente de cuáles son sus ventajas distintivas, cuáles son aquellas actividades que la empresa es capaz de hacer realmente bien, cuáles son sus características distintivas en relación a otras empresas, fundamentalmente en relación a sus competidores. Esta misión de la empresa es un elemento fundamental en la configuración posterior de la misma. Esta definición configura lo que llamamos la **filosofía corporativa** de la empresa, su código fundamental de actuación. Dicha filosofía junto con la misión de la empresa, constituyen la constitución básica de la empresa, que servirá de guía para todas las actuaciones de la misma.

Con los párrafos anteriores no queremos decir que la visión de empresa sea inmutable, ya que de hecho debe cambiar en función de los cambios que se producen en

¹² DG 1385 Aceites Borges Pont, S.A.

sus entornos de actuación, y como consecuencia de la creación de nuevas ventajas o de nuevos requerimientos sobre los grupos de interés. Además, estos factores se ven influenciados de forma notable por la historia y la micro-cultura de la organización, que moldean implícitamente la visión de la empresa.

Dado el papel de constitución de esta visión, la propiedad de la empresa será un elemento determinante de la misma¹³, siempre dentro de un proceso de negociación implícito con los otros grupos de interés. La Dirección de la empresa deberá reinterpretar adecuadamente esta constitución para adaptarse al entorno y a su propio estilo de dirección.

Para completar la visión de la empresa deben definirse unos objetivos cuantitativos o **finés** agregados de la corporación, la forma en que éstos se medirán y el estándar de comparación. Finalmente, es aconsejable completar este esquema definiendo las **fuerzas motrices** de la empresa, entendidas como las bases diferenciadoras de la empresa frente a la competencia y las singularidades claves para el éxito. Otra expresión que se utiliza para referirse a este factor es **impulsos estratégicos** o **tópicos estratégicos especiales**. Su definición, junto a los fines, constituyen las guías básicas para la planificación y la orientación estratégica necesaria para el nivel de las unidades de negocio.

5. Configuración de la empresa

Las empresas son organizaciones complejas de dirigir. Bajo una misma propiedad tenemos negocios muy distintos que confrontan clientes y competidores diferentes. Es necesario adaptar los distintos negocios a las características específicas del entorno (escenarios) que determinadas configuraciones de productos y mercados confrontan. Para ser eficiente en esta adaptación, es preciso reconocer explícitamente la diferenciación existente entre las diversas actividades que realiza la empresa. Para ello es útil segmentar la empresa en unidades homogéneas “de negocio” tal y como hemos expuesto en el apartado anterior. En consecuencia, la configuración de la empresa se inicia con un reconocimiento expreso de su diversidad y una **segmentación** adecuada en unidades de negocio.

Sin embargo, la configuración de una empresa no acaba ahí. No es suficiente con subdividir la misma; es necesario considerar las posibilidades de integración entre negocios para lograr ventajas competitivas. La configuración deberá tener en cuenta las posibilidades de establecer *estrategias horizontales* que permitan obtener ventajas asociadas a actuar dentro de un grupo. La interacción entre estas dos fuerzas aparentemente opuestas, segmentación e integración, determina en gran medida la configuración de la empresa.

Para completar la configuración es necesario considerar otro elemento adicional, la *integración vertical*. Bajo este concepto se intenta definir los límites de los negocios en el contexto de las actividades dentro del ciclo productivo, escogiendo cuáles de ellas deben realizarse en la empresa y cuáles no, así como definiendo las relaciones con otras organizaciones situadas fuera de estos límites, como los clientes, distribuidores o proveedores.

En definitiva, la segmentación, las estrategias horizontales y la definición de la integración vertical configuran la empresa, y son los elementos básicos para delimitar el modelo adecuado de organización.

¹³ Lo que se define como los mandatarios o *mandantes* en la nomenclatura técnica de la estrategia.

Asignación de recursos corporativos

Ponderar los distintos negocios es una tarea ineludible del centro corporativo. Los recursos, tanto humanos como económicos, son limitados y deben asignarse de forma que el conjunto de la empresa pueda beneficiarse al máximo de su uso. La estrategia corporativa debe incluir esta consideración.

Cuando la empresa decide abandonar algún negocio, vendiéndolo, liquidándolo o simplemente ordeñándolo hasta que se agote, o bien, al contrario, decide entrar en un nuevo negocio desarrollándolo internamente o por adquisición, hay poca duda de que las consideraciones de asignación de recursos son trascendentales. Sin embargo, esto también es verdad con respecto a aquellos negocios en los que seguimos actuando. Será distinto el nivel o tipo de recursos que debemos asignar si deseamos que un negocio crezca, se mantenga o disminuya.

Existe un amplio conjunto de herramientas utilizables en el proceso de asignación de recursos financieros a los distintos negocios en función de su atractividad, ciclo de vida, crecimiento, participación, etc. Sin embargo, es importante recalcar que, a menudo, el recurso realmente escaso es el talento directivo, que también debe asignarse a los distintos negocios y funciones. La adaptación del estilo directivo a las características propias del negocio, así como la distribución de capacidades directivas allí donde son más precisas, es una tarea difícil pero fundamental para el futuro de la empresa y sus negocios.

Walt Disney a finales del 2000 se preparaba para lo que sería el final del reinado de Michael Eisner¹⁴. Cuando Eisner se hace cargo de la empresa ésta está al borde de desaparecer. Su primeros años vivieron una tremenda transformación en la que la empresa define e implementa una estrategia corporativa que sitúa a Micky Mouse y otros caracteres animados como recurso corporativo central que irradia a sus diversos negocios, siendo quizás uno de los mejores casos (que hemos analizado en el CLS fundado en Harvard por Garrido en 2010) para ilustrar la creación de sinergias entre negocios. Posteriormente, la expansión de actividades en otros negocios es quizás excesiva, y al final del período llegamos al límite de la estrategia corporativa (en definitiva una empresa con encanto en la vida real y en las aulas de cualquier escuela de negocio para ilustrar la creación y la destrucción de valor corporativo).

Estrategia de negocio

Si bien la competencia entre las empresas se establece a múltiples niveles, éstas pugnan por el dinero que los consumidores están dispuestos a pagar para satisfacer un determinado tipo de necesidad al nivel de la unidad de negocio. Por ello, la rentabilidad de la empresa se dirime en cada uno de los negocios en los que está, sin detrimento de la importancia de las decisiones a niveles superiores, de forma que la acertada dirección estratégica de estos negocios es esencial para su supervivencia y éxito a largo plazo.

Parfraseando la definición anterior, *los negocios son grupos de productos y servicios relacionados que comparten un mismo conjunto de competidores y que van dirigidos a un grupo relativamente homogéneo de consumidores*. Dichos productos y servicios se ven afectados de forma similar por cambios en los precios, en la calidad o en el estilo, de forma que se hace adecuado definir una estrategia para el conjunto de ellos. Es responsabilidad de la dirección general de la empresa proporcionar el marco adecuado para el análisis y formulación de las estrategias de negocio tanto al nivel de cada negocio como de los

¹⁴ 9-710-035 The Walt Disney Company: The Entertainment King (HBS)

grupos (o UEN¹⁵). Dichas estrategias deberán ser, en todo momento, congruentes con los objetivos y directrices establecidos a nivel corporativo.

La estrategia de negocio es el marco de actuación de la empresa en cada uno de sus negocios. A través de ella, la empresa establece cómo competir en el negocio, es decir, cómo posicionarse con respecto al resto de empresas y, al mismo tiempo, cómo organizar sus recursos y habilidades para mantener una posición ventajosa frente a éstas. De dicho marco se derivan cuatro elementos fundamentales, íntimamente relacionados entre sí, que concretan la estrategia de negocio (ver Figura 3):

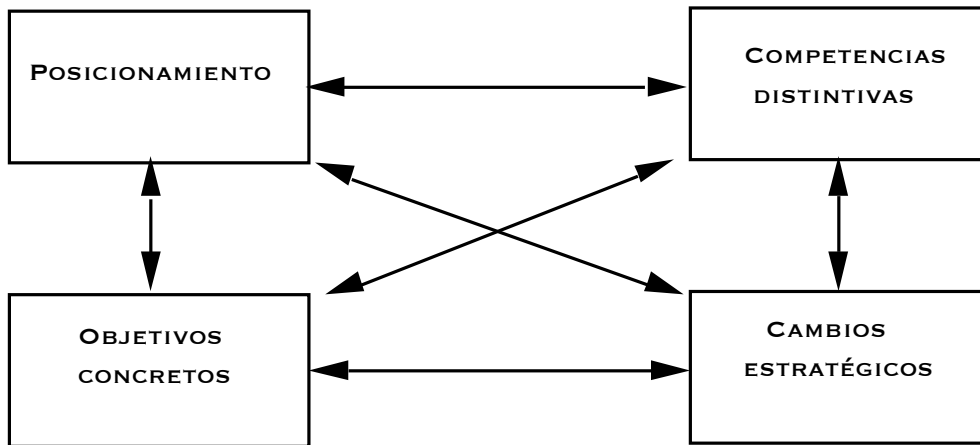


Figura 3. Contenido de la estrategia de negocio

- *Posicionamiento*: Se trata de definir el modo en que la empresa decide competir en este negocio frente a sus competidores. Como consecuencia de este modo de competir, la empresa será capaz de acceder a un segmento de clientes específico. Por ello, posicionarse quiere decir escoger qué clientes acceder y cómo hacerlo de forma diferencial a nuestros competidores.
- *Competencias distintivas*: son el conjunto de habilidades y conocimientos en los que la organización pretende apoyarse para conseguir una posición ventajosa perdurable en su posicionamiento de negocio. Se sustentan en los llamados activos estratégicos de la empresa.
- *Cambios estratégicos*: determinan el modo en el que se pretenden usar las competencias distintivas para actuar en el posicionamiento escogido y el desarrollo inmediato de estas capacidades. De esta forma, en coherencia con el esquema presentado en el capítulo anterior, la empresa puede avanzar hacia la estrategia ideal en base a cambios estratégicos y organizativos posibles.
- *Objetivos concretos*: los puntos anteriores deben, finalmente, articularse en unos pocos objetivos concretos y cuantificados, que el negocio tratará de implementar, así como los estándares necesarios para orientar las operaciones del negocio.

¹⁵ Normalmente se hace referencia a UEN, Unidad Estratégica de Negocio, como la agrupación de Negocios relacionados que comparten una misma o similar estrategia de negocio. Es la unidad básica de análisis estratégico en grandes organizaciones.

Como resultado de la estrategia corporativa, el negocio cuenta con una clara definición de sus límites presentes y futuros, es decir, de los ámbitos en los que compite y de los ámbitos en los que deberá competir en el futuro. Esta definición sobre el contexto en el que debe desarrollarse su actividad recibe el nombre de *dominio o misión* del negocio. En esencia estamos definiendo qué entendemos por *negocio*. La estrategia de negocio toma esta definición como punto de partida, y supone un esfuerzo deliberado por desarrollar este negocio en la mejor forma posible para el conjunto de la empresa.

La dirección del negocio debe involucrarse en un análisis comprensivo del sector o sectores en los que compite, así como de los competidores en cada uno de ellos, intentando avanzar sus próximos movimientos y actuaciones. Este análisis recibe el nombre de *externo*. Su objetivo es tratar de prever cuáles pueden ser las reglas de juego de este negocio en los próximos años.

La dirección del negocio debe considerar, además, las capacidades internas de la organización. La estrategia debe proponer retos ambiciosos pero alcanzables, de forma que para su formulación es preciso caracterizar el estado actual y cambios posibles en el conjunto de conocimientos, habilidades y recursos de la organización, dentro del horizonte de planificación. Para ello será necesario también un detallado análisis *interno*. La Figura 4 (página siguiente) ilustra los elementos que intervienen en la formulación de la estrategia.

Esta figura no puede leerse literalmente. Primero, el punto de partida es la definición del negocio hecha en el contexto corporativo (escenario). Esta definición junto a las directrices corporativas que vayan asociadas constituye la delimitación de la arena (escena) en la que desarrollar la estrategia de negocio.

La formulación de la estrategia es *una tarea creativa de síntesis* entre ambos tipos de elementos (externos e internos), en tanto que ésta persigue establecer la forma de sacar mayor partido a las oportunidades del entorno, en coherencia con el potencial competitivo de la organización y con el desarrollo de sus competencias distintivas esenciales, establecidas en su estrategia corporativa.

La labor de encaje entre los elementos externos e internos del negocio se hace especialmente ardua por el hecho de que ambos aspectos son dinámicos: la atractividad del sector industrial y la posición elegida cambian, al igual que el conjunto de conocimientos y habilidades de la organización. La estrategia de negocio supone un esfuerzo constante de adaptación a un entorno cambiante, a la vez que se procura el logro de una cimentada posición competitiva, sostenible a largo plazo.

Otra complejidad tiene que ver con las dificultades de implantación por el desarrollo organizativo que precisa nuestra estrategia ideal. Por ese motivo, este análisis no está completo sin considerar cómo la organización irá avanzando iterativamente entre la organización y la estrategia posible.

Ducati¹⁶ es claramente una marca con prestigio pero tenía graves problemas cuando Minoli se hace cargo de la empresa. Minoli aumenta rápidamente la disponibilidad a pagar de los clientes de Ducati y disminuye los costes en un proceso de creación de valor espectacular. Sin embargo, en 2006 y terminado este proceso, Ducati todavía se plantea cuál es su futuro y cómo lograr desarrollar ventajas competitivas sostenibles en un sector dominado por las grandes empresas japonesas. Analizar la situación es fácil, mejorar los resultados es posible, pero escoger un futuro sostenible es mucho más difícil.

¹⁶ Ducati: In Pursuit of the Magic (A), IESE 2016

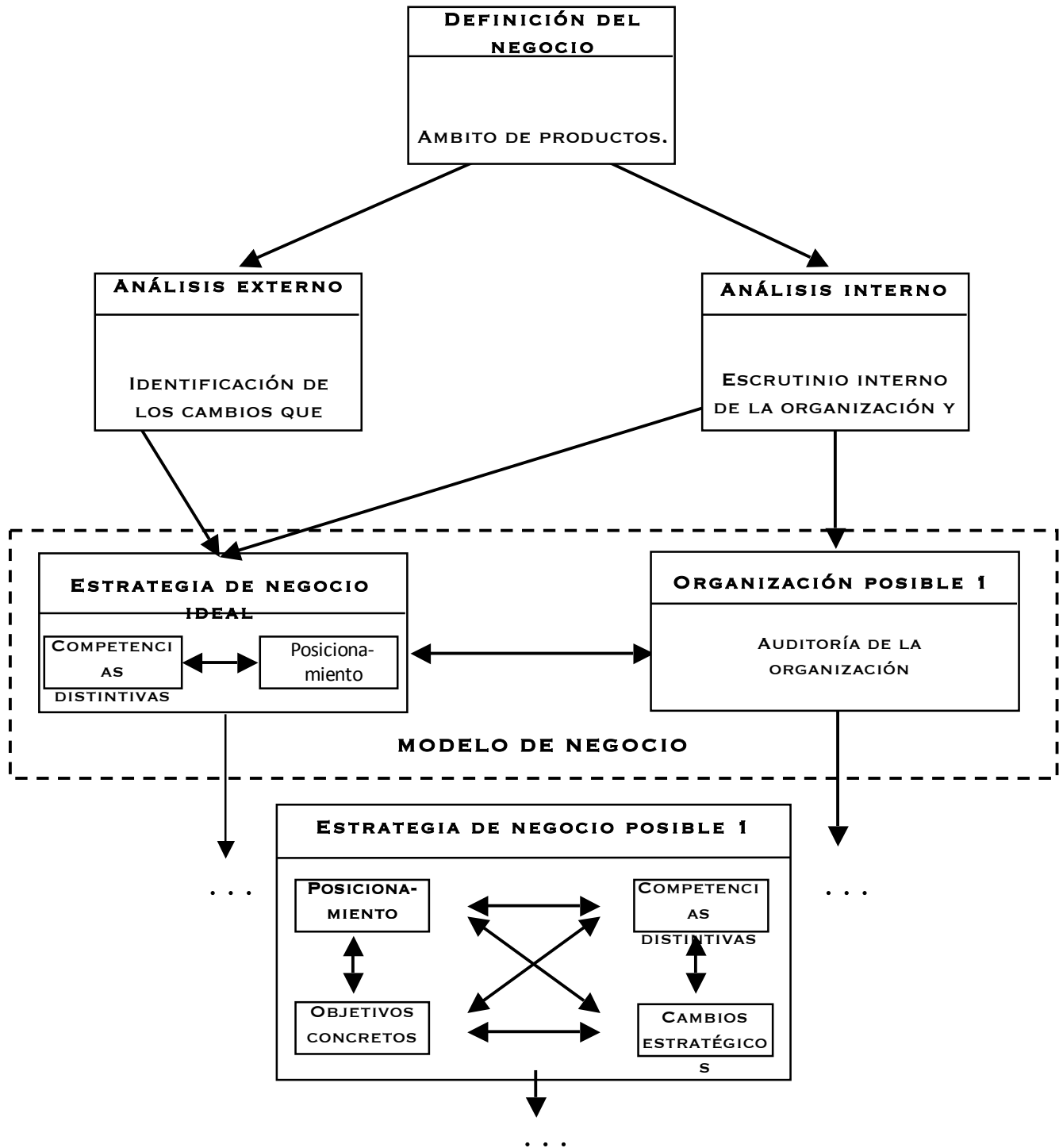


Figura 4. Elementos relevantes en la formulación de la estrategia de negocio

6. Definición del negocio

Al formular la estrategia es preciso que la dirección de la unidad de negocio cuente con una clara conceptualización de cuál es el negocio en el que está. La unidad de negocio necesita comprender y definir su negocio de una forma suficientemente amplia como para permitirle detectar el reposicionamiento de competidores (o *actores* componentes de la *escena*), la aparición de nuevos sustitutos, cambios significativos en las tendencias industriales (*driving forces* en el escenario) o cualesquiera otras modificaciones que puedan afectar al *actor*. Estos aspectos son esenciales para la correcta formulación y control de la estrategia de negocio.

Análisis externo

La unidad de negocio así definida no tiene por qué coincidir con las áreas de productos y mercados de un determinado sector de actividad económica. Es posible que la actividad de la unidad de negocio se circunscriba sólo a una parte de las actividades del sector o, contrariamente, suponga competir a la vez en varios sectores relacionados.

El proceso de formulación de la estrategia necesita que la dirección de la unidad de negocio se formule dos preguntas clave: ¿cuál es la estructura competitiva del sector o sectores en los que estamos?, y ¿cuál es la posición relativa de la empresa dentro de dicho sector o sectores? Entender estos aspectos y prever el signo de su evolución es la base para establecer la mejor forma en que la unidad de negocio puede competir en los próximos años. La unidad de negocio debe analizar los factores básicos que determinan la mayor o menor rentabilidad de su sector o sectores, y de los principales competidores en los mismos. Este análisis, que denominamos externo, puede instrumentarse a través algunos esquemas conceptuales como los que se presentan a continuación.

Análisis estructural: La intensidad de la competencia en un sector determina, en última instancia, las probabilidades de rentabilidad a largo plazo para las empresas que compiten en el mismo, de forma conjunta. Cuanto mayor sea el nivel de competencia, menor será la rentabilidad media de las empresas del sector (y a la inversa). El reconocimiento de las principales fuentes de presión competitiva permite que la unidad de negocio se defienda contra ellas o trate de influirlas a su favor.

El análisis del sector no debe entenderse como un estudio determinístico. Una naturaleza similar en los factores puede tener consecuencias distintas en el comportamiento del sector como consecuencia de una historia diferente. Todos conocemos sectores que deberían reflejar, por sus factores estructurales, una alta rivalidad y que, sin embargo, logran mantener una buena disciplina en el comportamiento. Y viceversa, hay sectores que podrían ser más estables pero entran recurrentemente en guerras de precios por la desconfianza existente debido a actuaciones del pasado. Luego el análisis del sector requiere una comprensión profunda del mismo, un análisis histórico y de los caracteres decisivos en el sector y juicios prudentes en la interpretación de los datos.

Otro aspecto importante a considerar es si hemos seleccionado las suficientes y correctas *driving forces* que aglutinen todos los aspectos relevantes para la empresa en cuestión (en muchas circunstancias necesitamos completar el análisis considerando explícitamente el efecto del gobierno y la regulación, sea nacional, autonómica o comunitaria). Branderburger y Nalebuf, 1996 consideran necesario introducir en este análisis el papel de los complementos, esto es productos o servicios de otras empresas, muchas veces competidoras, cuyo desarrollo beneficia nuestro negocio y que quizás

puedan ser conceptuadas más bien como *colaboradoras indirectas*¹⁷. Por ejemplo, el software y el hardware son complementos en el sector informático. Lo realmente interesante de esta aportación reside en la realidad de nuestros días en la que muchas empresas compiten y colaboran simultáneamente¹⁸. Nuestro análisis del sector y de los competidores no puede ser ajeno a estas consideraciones. La dirección general a nivel de negocio debe, también, seguir la evolución de cualquier otra variable, a nivel micro o macroeconómico, que pueda afectar significativamente la rentabilidad de su sector. El objetivo último del análisis del sector es intentar prever su evolución futura, adelantando los cambios posibles en su estructura y los efectos en la rentabilidad de la empresa como parte del mismo. Para ello, es especialmente útil tratar de identificar qué fuerzas están creando presiones para el cambio en el sector. La unidad de negocio debe prestar atención al desarrollo de todas aquellas fuerzas que puedan modificar, de forma definitiva, las condiciones estructurales y la atractividad de su sector. En la mayoría de sectores podemos encontrar ejemplos de acciones competitivas de empresas del sector que han supuesto cambios definitivos en la forma de hacer las cosas, y en las capacidades que se requieren para competir en el mismo. La unidad de negocio no puede permitirse el lujo de permanecer ajena a lo que está haciendo el resto de empresas de su sector, puesto que determinadas acciones de los rivales pueden ocasionar cambios drásticos en la estructura del sector.

Ello no implica que la empresa debe caer en la tentación de copiar al competidor. Como veremos, la esencia de la estrategia es “ser distinto”, lejos de la pura imitación. Sin embargo, no podemos ser ajenos a la actuación del resto de los actores en la *escena*, pues algunas de sus actuaciones se transforman en pautas imprescindibles para competir. Otras constituyen su posicionamiento específico. Ambas nos importan, pero intentando evitar la pura replicación que, a la larga, destruye la atractividad del sector.

Además, definir la estrategia de negocio sin considerar los posibles movimientos y reacciones del resto de los actores, pondría en grave peligro el éxito de tal estrategia y supondría pasar por alto alternativas más rentables, al evitar los costes de confrontaciones directas no perseguidas. Por todo ello, es imprescindible ampliar el análisis estructural con un estudio en profundidad de los competidores más relevantes.

Análisis de cooperadores, competidores y conflictivos: la finalidad de este análisis es señalar el posicionamiento y principales características de cada uno de los *actores*¹⁹ rivales de la unidad de negocio, con el ánimo de anticipar sus próximas acciones competitivas.

El análisis de competidores trata de delimitar la estrategia actual y los objetivos futuros de cada uno de los competidores, así como sus principales fortalezas y debilidades. Para ello, es necesario contar con un verdadero sistema de información sobre los competidores, involucrándose en la búsqueda y clasificación sistemáticas de todo tipo de información con verdaderos modelos de profundidad y calidad para el análisis de la información sistematizada de los escenarios²⁰.

La unidad de negocio intentará alcanzar sus objetivos a largo plazo con el menor coste competitivo posible. Para ello, debe tratar de eludir a sus rivales, especialmente a los que tengan mayores capacidades. Con todo, sea cual fuere el posicionamiento escogido, es

¹⁷ Garrido, Francisco J. (2018): Oxford. Op. Cit.

¹⁸ Al ir penetrando en la llamada Sociedad de la Información, el papel de los complementos sean estos software, servicio, instrucciones, accesorios, financiación, etc., es cada vez más importante y estratégico.

¹⁹ Van der Heijden, K. (2005): “Scenarios: the art of strategic conversarians”. John Wiley & Sons, West Sussex, UK

²⁰ Garrido, Francisco J.: *Ancient knowledge for a New Cooperation Strategic Model: a bridge to the Oriental and Occidental School’s of Strategic Thinking*. Asian Journal of Business and Management (ISSN: 2321-2802), Volume 02, Issue 02, April 2014.

impensable que no existan otras empresas con posicionamientos similares, con las que deba competir. La estrategia de negocio debe incluir la forma en que la empresa pretende conseguir una posición ventajosa en relación a sus actuales y posibles oponentes más directos. En la medida en que los objetivos perseguidos por la unidad de negocio coincidan con los de sus oponentes, el éxito de su estrategia dependerá del desarrollo de las ventajas sostenibles frente a éstos.

Posicionamiento y ventajas: en general en cada sector las empresas se posicionan estratégicamente a lo largo de un reducido número de dimensiones estratégicas como el nivel de calidad del producto, la política de precios, el grupo de consumidores o mercados geográficos a los que se sirve, el canal de distribución, la posición de coste en fabricación y distribución, etc. Cada dimensión ofrece un determinado abanico de opciones estratégicas, según el sector. Dada la actuación de cada empresa en estas dimensiones, ésta desarrollará una serie de recursos y capacidades que constituirán su cartera de activos estratégicos. Estos constituyen tanto la base para sustentar ventajas competitivas.

Por tanto, la unidad de negocio contará con una ventaja competitiva, en un determinado producto o servicio, cuando sea capaz de crear un diferencial entre el valor (percibido) para el comprador²¹ de dicho producto (su disponibilidad a pagar) y el coste de su producción y distribución, en relación a los valores para el comprador y costes de los productos o servicios de sus competidores. Básicamente existen dos formas de crear dicho diferencial: incrementando la disponibilidad a pagar del comprador a la vez que los costes se mantienen a niveles competitivos, o reduciendo los costes con un nivel aceptable de valor para el comprador. Cualesquiera que sean las competencias distintivas que persiga la unidad de negocio, deben serle útiles en alguna de estas dos formas genéricas de crear ventajas. La unidad de negocio puede optar por servir al sector en su conjunto o bien por la especialización en un determinado grupo de consumidores, tratando de atender sus necesidades mejor que nadie. En ambos casos puede competir, por ejemplo a través de ventajas en costes o en diferenciación.

Cabe preocuparse, sin embargo, sobre cómo específicamente una empresa desarrolla alguna de sus potenciales ventajas. Estas ventajas deberán ser consecuencia de aquellas habilidades, recursos y capacidades “distintivas” de las empresas y consecuencia de aquello que las empresas sean capaces de hacer realmente bien. Para que estas capacidades sirvan como base de sus ventajas deben cumplir algunas condiciones como ser escasas (no todas las empresas tienen esta capacidad), difícilmente imitable (no es fácil desarrollar esta capacidad) o sustituibles (desarrollar otras capacidades que sirvan igualmente al consumidor final o al cliente), no adquirible en mercado (poco transferible) y valiosas (útiles como diferencias). Cuando se cumplen estas condiciones, estas capacidades distintivas constituyen activos estratégicos y sirven como base para el desarrollo de ventajas sostenibles. La identificación de estos activos estratégicos requiere avanzar en análisis hacia aspectos internos.

²¹ El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una respuesta les proporciona. Dicho valor está en relación directa al grado en que el producto o servicio satisface las necesidades de los consumidores. Con todo, para la consecución de ventajas competitivas, la variable relevante no es el valor ofrecido sino el valor percibido por los consumidores, que se ve influido por la medida en que la empresa comunique adecuadamente las ventajas de sus productos/servicios para los consumidores. En definitiva, el valor para el comprador es la suma del valor objetivo del producto o servicio y de su valor subjetivo en función de la promoción hecha del mismo.

Análisis interno

El objetivo del análisis interno es evaluar el potencial de la unidad de negocio o actor para la creación de ventajas sostenibles y efectivas en sus ámbitos de negocio. Para ello, debe determinar qué competencias son esenciales para la creación de tales ventajas, revisar el estado actual del conjunto de capacidades de la organización, evaluar en qué medida favorecen o erosionan el ahorro de costes o la creación de valor percibido por el consumidor, y establecer los cambios que pueden realizarse en la dirección apropiada, en el horizonte de planificación.

Hemos visto que la base de las ventajas debemos buscarla en los activos estratégicos y conocemos sus características; ahora es momento de identificar cuáles están disponibles en la empresa. Para ello es útil buscar activos en cada una de las actividades de la empresa, dentro de cada una de las cinco categorías que se describen a continuación:

Tecnológicos: Los activos tecnológicos pueden ser de dos tipos: el stock tecnológico y el caudal tecnológico. El primero se refiere a la tecnología en la que se basan los productos actuales e inmediatos de la empresa. El segundo se refiere al caudal con que la empresa genera nuevas ideas, el ritmo con el que es capaz de incorporar nuevas tecnologías a la caja de herramientas con la que trabaja.

Posicionales: Este tipo de activos los podemos definir como posiciones relativas a la competencia en relación a diferentes aspectos: Ubicación física; posición relativa en una red de contactos; la reputación o prestigio de la empresa -*brand equity*, reputación ante sus proveedores de recursos, empleados, etc.-; el acceso a información competitiva y la habilidad de la organización para usarlo.

Know-how: Uno de los activos más importante de cualquier organización es el saber hacer o *know-how*: el conjunto de conocimientos no escritos que reside en cada una de las personas de la empresa, en particular si es específico; habilidades del equipo, que están inmersas en la combinación de capacidades individuales y los mecanismos de integración existentes en la organización donde operan; el *know-how* de sus clientes y de sus proveedores, así como el de sus *partners* en los modelos de cooperación estratégica y de diversidad de alianzas.

Regulatorios: El sistema regulatorio en el que compite una empresa puede ser una fuente de activos para la misma.

Organizacionales: Todos los activos desarrollados en cualquiera de los grupos actuales lo son por las personas que conforman la organización. Es por ello que las capacidades organizacionales son imprescindibles para el desarrollo de la ventaja competitiva. Las capacidades organizacionales se basan en dos aspectos fundamentales: El primero de ellos es la capacidad combinatoria. Las organizaciones combinan todas sus actividades, y con ellas sus activos estratégicos, en procesos organizacionales que dan como resultado el funcionamiento global de la empresa. La segunda capacidad organizacional fundamental es la innovación, en cuanto a la integración de la organización para el desarrollo de nuevas tareas, a saber identificar y desarrollar nuevos activos estratégicos que se apoyen en los ya existentes y que presenten un desafío a las formas actuales de actuar de la compañía.

Para la identificación de estos activos es útil partir de lo que la alta dirección de la empresa define como su fuerza motriz, aquello que conduce las actividades de la empresa o que representa su principales ventajas.

El siguiente paso es identificar cuáles son los soportes de esta fuerza motriz. Cada una de las actividades de la empresa se apoya mediante activos estratégicos concretos. Ello nos permite identificar una pirámide de soporte y nos ayudará a identificar las interrelaciones clave entre las distintas actividades. A partir de ahí podemos proceder a la tercera etapa del proceso.

La identificación de estas interrelaciones nos permite estudiar cuáles son los procesos organizativos que permiten que estas relaciones sean fluidas. Dichos procesos serán activos estratégicos organizacionales. Son éstos los procesos más relevantes dentro del funcionamiento de la empresa, los que permiten que los distintos activos estratégicos de las distintas actividades se combinen para formar uno de orden superior. Por ejemplo, la orientación al cliente no se puede realizar sin una coordinación entre comercial y logística, o sin una relación cercana y eficiente entre el diseño de productos y los clientes o la fuerza de ventas, en su caso.

El conjunto de los activos estratégicos de una empresa es lo que le diferencia e individualiza, le permite desarrollar estrategias diferentes y mantener las diferencias entre competidores. La competitividad no se basa sólo en anticipar las tendencias del mercado o la rápida respuesta a los cambios en las demandas de los clientes, sino también, y de forma a veces decisiva, en el desarrollo de las capacidades que permiten a las empresas reaccionar con éxito a estos cambios.

En resumen, un valor percibido superior, y/o un coste final inferior a los productos de la competencia, pueden conseguirse a través de un desempeño superior en, al menos, alguna de las actividades de la cadena de valor de la unidad de negocio, o mejor, a través de una combinación innovadora de las actividades en procesos de negocio en el contexto del sistema de creación de valor. La obtención y sostenimiento de ventajas competitivas dependen no sólo de la comprensión de la cadena de valor y de los procesos de la empresa, sino, sobre todo, del grado en que éstos encajan en el sistema de creación de valor.

7. El modelo de negocio

En nuestro mundo moderno donde los complementos son fundamentales y las formas innovadoras de hacer las cosas y organizar actividades en la empresa son muy variadas, un nuevo concepto integrador empieza a ser ampliamente utilizado para discutir cómo la empresa y su ecosistema se relacionan en su entorno: el modelo de negocio. Acuñado ya hace años por P. Drucker, este concepto ha resucitado de nuevo sobre todo en el mundo de Internet. Pero para nuestro objetivo haremos referencia a una reciente publicación de Casadesus-Masanell y Ricart (2011). Los autores definen el modelo negocio como la combinación de las elecciones estratégicas de la empresa y sus consecuencias, aportando un concepto integrador del posicionamiento y los activos estratégicos con importantes características dinámicas que permiten un interesante análisis de la interacción entre modelos de negocio que interaccionan en el contexto. Las elecciones de la empresa pueden ser políticas, activos (tangibles), y estructura de gobierno para estas políticas y activos. Las consecuencias pueden ser flexibles si varían periódicamente o rígidas si se acumulan año a año como la mayoría de los activos intangibles. En conjunto, elecciones y sus consecuencias integran el modelo de negocio.

El modelo de negocio así definido incorpora los distintos aspectos del análisis externo e interno, aportando un esquema conceptual muy útil para la mejor comprensión de nuestra estrategia ideal y su plasmación en una organización y estrategia posible. El modelo de negocio condiciona nuestra estrategia posible y su evolución nos aporta la manera de intentar alcanzar los retos de la estrategia ideal. El modelo de negocio es el lenguaje dinámica de cómo hacer realidad nuestra estrategia.

Irizar²² es una de las empresas de Mondragón Cooperativas Corporación (MCC) el mayor grupo industrial de España. Bajo el liderazgo de Koldo Saratxaga, Irizar pasó de ser una cooperativa al borde de la desaparición en 1991 a ser quizás la empresa más rentable de MCC en el 2005. El modelo de negocio desarrollado para hacer realidad la estrategia de Irizar es muy interesante y se basa en implicar a todas las personas de la empresa en la innovación, la calidad y el servicio para un producto diferenciado. Un modelo de negocio revolucionario donde la persona es el eje fundamental de todo el proceso.

Ventaja y sostenibilidad

Ninguna ventaja dura eternamente. Los competidores tratarán de acrecentar sus ventajas frente a nosotros y de aprovechar las oportunidades que brinde el entorno. Nosotros debemos hacer lo mismo. Desarrollar constantemente nuestros activos estratégicos para acrecentar y sostener nuestras ventajas. Para ello es importante entender profundamente la naturaleza de nuestros activos estratégicos. Preguntas importantes son: ¿En qué grado nuestros activos estratégicos son únicos? ¿Distintos? ¿No imitables? ¿Defendibles frente a los competidores? ¿Valiosos para nuestros clientes?

Si nuestra base de la ventaja, los activos estratégicos, no cumplen las condiciones implícitas en las preguntas, entonces somos vulnerables, hemos construido ventajas con pies de barro. Si los activos estratégicos son abundantes o fácilmente adquiribles, los competidores podrán adquirirlos y erosionar nuestra ventaja con facilidad. Si son fácilmente imitables podrán desarrollarlos sin demasiado problema, etc. Nuestras ventajas no serán sostenibles.

En consecuencia, al llevar a cabo el análisis interno para entender nuestras capacidades y decidir que activos estratégicos desarrollar o utilizar, deberemos tener presente el criterio de la *sostenibilidad*. Sólo cuando nuestras ventajas sean sostenibles tendrá sentido desarrollarlas. Si son fácilmente imitables, aun cuando nos puedan dar una ventaja pasajera, pasarán rápidamente a ser un activo estratégico necesario para competir pero no fuentes de ventaja.

Dado que cada vez es más difícil desarrollar ventajas claramente sostenibles, la estrategia debe ser capaz de incorporar un proceso de aprendizaje organizativo y de desarrollo de capacidades que conlleve la incesante búsqueda de nuevos activos estratégicos. Conseguiremos así sostener nuestra ventaja en base a estar siempre por delante de la competencia. Una forma clara de ganar la carrera.

8. Resumen y Conclusiones

Actualmente la estrategia es considerada un *modelo de futuro a valor presente*. La estrategia define el marco de actuación de la unidad de negocio frente a sus rivales, tratando que ésta constituya la mejor forma para alcanzar tanto la misión como los objetivos estratégicos.

²² 9-706-424 Irizar en 2005 (HBS)

El sector es el entorno competitivo básico de la unidad de negocio. Las variables estructurales de los sectores en los que se desarrollan sus actividades (escenario) son determinantes clave del éxito del negocio. Entender la estructura íntima del sector, anticipar su posible evolución y tratar de cambiar las reglas de juego en favor de la empresa son elementos fundamentales para la formulación de la estrategia de negocio.

Asimismo, la capacidad de la unidad de negocio para conseguir sus objetivos estratégicos vendrá determinada por las ventajas competitivas con que cuente en relación a sus competidores más directos. La unidad de negocio debe apoyarse en sus activos estratégicos para obtener ventajas competitivas. Para ello, es preciso que entienda su modelo de negocio que identifica la forma en que hace las cosas y de cómo se organizan sus actividades y procesos de negocio como parte de su sistema de creación de valor. El análisis del modelo de negocio permite a la unidad de negocio comprender la naturaleza de sus ventajas competitivas actuales y cómo estas ventajas deben evolucionar en el futuro.

La unidad de negocio debe fijar su estrategia ideal sin considerar sus limitaciones internas de su modelo de negocio actual, eliminando, en la medida de lo posible, las presiones hacia la formulación de estrategias continuistas y facilitando la toma de opciones estratégicas en mayor consonancia con la misión del negocio. La estrategia ideal establecerá el posicionamiento y el modelo de negocio ideal en el que las competencias distintivas sobre las que la unidad de negocio quiere apoyarse se traducen en mayores ventajas. La unidad de negocio se aproximará a dicha estrategia ideal, a través de la implantación de sucesivas estrategias posibles de cambio, siempre en función del objetivo corporativo.

Si hemos pensado bien en nuestra estrategia corporativa y el modelo de negocio que conlleva tanto a nivel ideal como posible, la implantación de dicha estrategia posible a través del modelo de negocio seleccionado se facilita enormemente. Ahora será necesario adecuar estructuras, desarrollar sistemas, adecuar procesos, potenciar a las personas... Pero si hemos definido el rumbo y los parámetros clave para alcanzarlo, la tarea de dirigir se facilita enormemente.

La estrategia de negocio pretende la constante mejora en la eficacia de la organización para alcanzar sus objetivos, en su escenario y escena concreta. Formular la estrategia es tomar opciones, y la unidad de negocio debe esforzarse en definir y seleccionar aquellas que, más allá de asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo, promuevan el pleno desarrollo de su misión y fines.

¿Qué es y qué no es estrategia? ¿Cómo consideramos si una decisión es estratégica? Hemos intentado aportar en la respuesta a estas preguntas. Aquellas decisiones que afecten al contenido de la estrategia en alguno de sus niveles *es una decisión estratégica*. Aquellas decisiones que sean difícilmente reversibles, que marquen el rumbo de la empresa, que limiten las opciones abiertas a la empresa o el modo en que puede acceder a ellas, son *decisiones estratégicas*. Aquellas decisiones que marquen la *pauta para otras decisiones*, que sirvan de *marco conceptual* o *modelo* para ellas son decisiones estratégicas.

La empresa necesita de un marco que regule su actuación en un entorno tan cambiante como el actual. No hemos encontrado por ahora un buen sustituto a la definición de la estrategia. Liderar en una organización es *dirigir su estrategia*. No basta con gestionar recursos eficientemente. Debemos conocer el rumbo, debemos definir los fines y los medios, de forma coherente e integradora para transmitirlos a toda la organización como guía para su actuación diaria. Debemos implantar una *dirección estratégica*.

8. Referencias y Bibliografía

- Andrews, K.R.(1987): The Concept of Corporate Strategy, Jones-Irwin, Third Ed.
- Barney, J.B. (2006): Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 3rd edition, Prentice Hall.
- Barney, Jay B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol 17, March 1991: 99-120
- Branderburger Adam y Barry Nalebuf (1996):Co-Opetition, Currency Doubleday.
- Casadesus-Masanell, Ramon and Joan E. Ricart, "How to Design a Winning Business Models" Harvard Business Review, Jan. - Feb., 2011.
- De Wit B. and R. Meyer(1994): Strategy Process, Content, Context: An Integrative Perspective, West Publishing Co..
- Ghemawat, P. (2006): Strategy and The Business Landscape: Basic Concepts, Second Edition, Prentice Hall.
- Ghemawat, Pankaj (1991): Commitment: The Dynamic of Strategy, Free Press.
- Garrido, Francisco J. y Mintzberg, Henry (2014): Pensamiento Estratégico, Deusto, Barcelona, España.
- Garrido, Francisco J. (2018): Modeling the Future, OXFORD Business Strategy, Oxfordshire, UK.
- Garrido, Francisco Javier, "Comunicar la Estrategia", «Harvard-Deusto Business Review», 2009.
- Garrido, Francisco Javier (2016): "Estrategas", Willson & Cox, Londres-Madrid, UK.
- Grant, Robert M. (2011): Contemporary Strategic Analysis, 5th Edition, Blackwell Publishing.
- Oster Sharon M (1990): Modern Competitive Analysis, Oxford University Press, New York.
- Svinash K. Dixit y Barry J. Nalebuff, (1990): Thinking Strategically, Norton.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen: "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol 18:7, 1997: 509-533.
- Thomson Arthur A., Jr. y A. J. Strickland III, «Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager», Richard D. Irwin, Homewood, IL., 1980.
- Treacy Michael y Fred Wiersema (1993): "Ser Lider del mercado: Una cuestión de valor añadido", Harvard-Deusto Business Review.