

TEMA 1 – FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVOS (Guerras y Navas 2012)

- Definir los elementos que componen el concepto de estrategia empresarial y los niveles en los que ésta se desarrolla
- Delimitar las distintas etapas que constituyen el proceso de Dirección Estratégica y analizar sus potenciales ventajas
- Identificar a las personas que asumen la responsabilidad de las decisiones estratégicas en la empresa
- Establecer un marco de análisis para la Dirección Estratégica basado en una visión integradora entre los aspectos económico-rationales y los de carácter organizativo

1.0. Antecedentes

El término estrategia tiene un origen griego, y según su etimología, el significado es “el arte de dirigir operaciones militares”. Dentro de las obras clásicas en las que podemos encontrar referencias a la estrategia, podemos diferenciar 2 tipos, en función de su temática militar u otro tipo de temática.

Así dentro del entorno militar existen varios autores de cierta relevancia, siendo el de mayor importancia, Sun Tzu (“El arte de la guerra”), que tiene una amplia difusión entre los alumnos universitarios, y en especial los postgraduados, del área de empresas. Otros autores importantes podrían ser:

- Grecia: Jenofonte, Tucídides (La Guerra del Peloponeso)
- Roma: Polibio, Plutarco, Tito Livio, Julio César (La Guerra de las Galias)
- China: Sun Tzu (El arte de la guerra)

Fuera del entorno militar, existen obras en las que podemos apoyarnos a la hora de estudiar distintos conceptos de estrategia, como son Maquiavelo (El Príncipe), Baltasar Gracián (El arte de la prudencia. Oráculo Manual), y dentro de éstas y ya centradas en el entorno académico, aquellos autores relacionados con la teoría de juegos (Von Neumann, Morgenstern, Nash)

Dixit y Nalebuff (2010): El arte de la estrategia, propone ejemplos actuales de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial, libro que surge como continuación de uno anterior (Nalebuff y Dixit 1992: Pensar estratégicamente), con explicaciones teóricas de la teoría de juegos, y aplicaciones prácticas en muchos campos

Práctica de Sun Tzu “El arte de la guerra”

Se propone la lectura del libro en cuestión, para poder comentar en clase las diferentes similitudes del entorno militar con el mundo empresarial

1.1. Empresa y competencia.

Debido a que podemos visualizar la empresa desde varias perspectivas, también podemos tener distintas definiciones del concepto de empresa:

- Desde el punto de vista macroeconómico, podemos definir la empresa como agente productivo de la economía, transforma una serie de inputs en unos outputs, que debido al valor añadido aportado por la empresa, son más valiosos que la suma de sus partes. (Aquí cualquier ejemplo de empresa tiene sentido)
- También podemos definir la empresa, como un sistema con funciones especializadas: producción, inversión, financiación, marketing. Cada recurso dentro de la empresa tiene unas funciones concretas en las que tiene un grado de especialización. (Poner ejemplos de empresas comercializadoras y productoras, donde poder determinar las distintas funciones).
- Conjunto de contratos, donde individuos con distintos intereses y distinta información, se relacionan mediante contratos para obtener beneficios individuales. En estos contratos no solo tenemos que pensar el ámbito interno de la empresa (trabajadores), sino también de forma externa: proveedores, clientes, administraciones locales, asociaciones empresariales, etc.
- Otra definición importante, y que es en la que nos centraremos en esta asignatura es la empresa como organización que compite con otras por obtener beneficios a largo plazo. Aquí el concepto de largo plazo puede crear dudas, pero se tratará más adelante en contraposición con el corto plazo (o tácticas)

La empresa compite, pero ¿qué es la competencia? Una definición simple podría incluir las acciones de varios individuos que persiguen objetivos incompatibles. Esta incompatibilidad se ve claramente con el ejemplo de la cuota de mercado: si una empresa gana cuota de mercado, es incompatible con que el resto de empresas también ganen cuota de mercado.

Este concepto de competencia ya ha sido estudiado por los estudiantes en asignaturas como Microeconomía, donde se diferenciaba la competencia perfecta de la imperfecta.

En términos teóricos, se deben dar una serie de condiciones para que exista competencia perfecta: infinitos oferentes y demandantes, homogeneidad de los productos, e información perfecta, es decir, poseída al mismo tiempo por todos los participantes del mercado.

Con estas condiciones de mercado, las empresas se reparten el mercado de forma proporcional, y todas tienen el mismo beneficio (precio de mercado menos coste marginal, que es el mismo en todas las empresas)

Pero, ¿existen mercados perfectos en la práctica?

¿Existe algún tipo de producto homogéneo? (las materias primas es lo que más se le parece en los mercados reales, en los mercados financieros existen más ejemplos). El trigo puede parecer homogéneo, pero puede tener diferentes características de humedad, etc.

¿Es la información perfecta? ¿Hay participantes del mercado que tienen la información antes que otros?

Todas estas preguntas nos indican que en la práctica existen muy pocos mercados que podamos catalogar con competencia perfecta.

Así tiene sentido la Dirección Estratégica para analizar a las interacciones entre empresas competidoras, que persiguen un objetivo común e incompatible, siendo de vital importancia los siguientes conceptos:

- Ventaja competitiva, como aquella situación de una empresa que la permite obtener mejores resultados (aquí es de vital importancia cómo medimos estos resultados) reales o potenciales que el resto del sector (o competidor o competidores de referencia)
- Posición competitiva, como aquella situación de la empresa en relación con sus competidores para obtener mejores resultados (reales o potenciales)
- Rivalidad, como aquella situación de la empresa que es producto de la consecución de un objetivo común e incompatible: aumento de ventas, resultados, cuota de mercado, etc.

La competencia para la Dirección Estratégica, consta de 2 factores:

- Parámetros de adaptación: son procesos que los gestores pueden controlar, y por tanto tomar decisiones en este ámbito para poder lograr sus objetivos (políticas de producción, financiación e inversión, marketing, recursos humanos, sistemas de información, etc.)
- Condiciones restrictivas: son aquellos parámetros sobre los que no cabe control o modificación por parte de los gestores, y que se consideran fijas o estables (estructura de propiedad, cultura y valores, historia y rutinas, resultados, disponibilidad de recursos, etc.). La estructura de propiedad puede restringir o frenar una decisión que plantee un directivo ya que los propietarios pueden no estar de acuerdo. La cultura también puede suponer un freno (ejemplo: en los años 90 se produjo una caída de la demanda en Japón, pero las empresas mantuvieron la plantilla debido a los valores de estabilidad en el empleo característicos de ese país)

1.2. La evolución de los sistemas de dirección: hacia la Dirección Estratégica.

Los sistemas de dirección han ido evolucionando con el paso de tiempo, pasando por 4 etapas:

- Dirección por control: Control de la explotación (1950): donde mayoritariamente existía un control limitado y a muy corto plazo. Ejemplos en esta fase serían el presupuesto anual, y el enfoque funcional (donde las distintas funciones actúan de forma independiente)
- Dirección por extrapolación: Planificación del crecimiento más eficaz (1960): las previsiones anuales se quedan cortas y pasan a ser plurianuales. Además existe una asignación estática de los recursos (no existían controles posteriores de la adecuación de esas asignaciones), y se inicia el análisis de los factores del entorno.
- Dirección por anticipación: mejor respuesta a los problemas de la competencia y el mercado (1970): se profundiza en el análisis de la competencia, asignación dinámica de los recursos y evaluación de estrategias alternativas. Es decir, la empresa se empieza a ver dentro de un entorno cambiante, en el que se empieza a valorar que las decisiones tienen una validez en el tiempo, y que los factores que han influido en ellas deben estar en continuo análisis para ver la conveniencia del mantenimiento de esas decisiones

- Dirección a través de respuestas rápidas y flexibles (1980): se prioriza en la importancia del punto anterior, dando lugar a acciones flexibles, coordinación de los recursos para crear posiciones competitivas, planificación en términos estratégicos.

1.3. Concepto y niveles de la estrategia

Existen multitud de definiciones del concepto de estrategia (es un concepto muy estudiado, en el que muchos autores han participado en su estudio, y cada uno ha tratado de ir mejorando y ampliando el concepto). Entre los más importantes podemos citar:

- Definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas (A. Chandler)
- Modelo de asignación de recursos que permite a la empresa mantener y mejorar sus resultados (Barney)
- Planes de la alta dirección para lograr resultados consistentes con las metas y la misión de la Organización
- Es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser (K. Andrews)
- Modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de forma singular y viable y de acuerdo con sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes (J. B. Quinn)
- Persigue la obtención eficiente de una ventaja sostenible sobre sus competidores (VCS), Es un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores (K. Ohmae).

Este amplitud de definiciones fue objetivo de integración por Hax y Majluf, donde se ponían de manifiesto las características más importantes en la definición de estrategia:

- 1.- Determinación de objetivos a l/p, programas de acción, prioridades
- 2.- Definición del ámbito competitivo: productos/mercados/tecnologías
- 3.- Conseguir y mantener a l/p una ventaja competitiva en función de las Amenazas/Oportunidades del entorno y Fortalezas/Debilidades de la Empresa
- 4.- Integración de la labor directiva a todos los niveles
- 5.- Patrón de decisiones integrador y coherente
- 6.- Contribuciones y compensaciones de los colectivos que integran la Empresa
- 7.- Mecanismo incentivador para el logro de los objetivos
- 8.- Medio de desarrollo de las competencias esenciales de la Empresa
- 9.- Patrón para la adquisición de recursos tangibles e intangibles que permitan alcanzar y mantener la ventaja competitiva

En el ámbito temporal del concepto de estrategia, existen unas características propias en contraposición a la gestión operativa (o táctica):

- Largo plazo (corto plazo)

- Proactiva / cambio (reactiva / inercial)
- Decisiones únicas no repetitivas (decisiones repetitivas). Marcan las directrices últimas de la empresa
- Visión global (ámbito o visión funcional), como conjunto de recursos para alcanzar un fin
- Información cualitativa (información cuantitativa) como previsiones, tendencias, etc.
- Carácter irreversible (carácter reversible), ya que cambiar este tipo de decisiones suele suponer un alto coste.

Ejemplo: Preguntar a los alumnos sobre una decisión, y ver sus características para ver si es operativa o estratégica.

Existen 3 niveles de la estrategia en función del órgano decisor:

- Estrategia corporativa o de empresa, que afecta a toda la empresa (ejemplos: diversificación, integración vertical, reestructuración, cooperación, etc.)
- Estrategia competitiva o de negocio: puede afectar a uno o varios segmentos de negocio (ejemplo: liderazgo en costes, diferenciación, segmentación)
- Estrategia o política funcional: afecta a uno o varios departamentos (precio, distribución, logística, incentivos, etc.)

1.4. El proceso de formación de la estrategia: análisis, formulación y puesta en práctica.

El enfoque racional en el proceso de formación de la estrategia, se toma como un proceso claramente definido con unas fases concretas y un proceso de control que permita analizar si la estrategia óptima lo sigue siendo en función de una serie de factores dinámicos.

Para ello, y basándose en los objetivos de la empresa, y una serie de factores, internos (recursos y capacidades) y externos (entorno genérico y específico), se plantean una serie de estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa. De esas posibles estrategias se selecciona una o varias, que serán las que se pongan en práctica.

Cada uno de estos apartados será objeto de estudio en profundidad de la asignatura, diferenciando las etapas de análisis (objetivos y análisis de factores internos y externos) y de formulación de estrategias

Este proceso es el seguido por las denominadas estrategias deliberadas, si bien, en la práctica encontramos otro tipo de procesos de formación de estrategias (emergentes), que no siguen este proceso racional de análisis.

Práctica: buscar estrategias emergentes de empresas de éxito. ¿Qué enfoque creéis que es más dominante?

1.5. Evolución del pensamiento estratégico

El antecedente común de las diferentes perspectivas lo encontramos en Alfred Chandler (1962)

Características	Escuela Racional	Escuela organizativa
Paradigma Perspectiva Cuestión básica Supuestos del decisor Autores	Economía Normativa ¿cuál es la estrategia óptima? Objetivo único y coherente, Racionalidad ilimitada. Ansoff, Porter, Hax y Majluf	Sociología, psicología Descriptiva ¿cómo y por qué se toman las decisiones? Múltiples objetivos, Racionalidad limitada. Mintzberg, Cyert y March, Simon, Quinn