

CAPÍTULO 1

La estrategia y la ventaja competitiva

Carlos Pérez

Cuando emprendemos un negocio es imprescindible saber hacia dónde vamos, cuál será el valor diferencial de la empresa que garantizará su viabilidad y crecimiento. Nos referimos a la ventaja competitiva, entendida como las características del negocio que lo sitúan en una posición competitiva frente al resto de las empresas de su entorno o mercado. Para alcanzar esa ventaja el emprendedor debe desarrollar una estrategia eficaz que determinará los objetivos a alcanzar y la gestión de la empresa como un sistema integral.

Uno de los expertos que más conoce sobre estrategias empresariales, las aplica durante su actividad como asesor y mejor las explica en las conferencias que imparte es Carlos Pérez.

Carlos Pérez es un reconocido profesional que ha sido consultor de empresas relevantes de diferentes sectores como son: industria médico farmacéutica, industria mecánica, industria electrónica, energía, telecomunicaciones, hostelería y restauración. Ha asesorado a Correos de España, Europa Muebles, Grupo Hoteles El Fuerte, Telefónica Móviles, Terra Networks y ADIF, entre otras organizaciones. Además ha desempeñado diferentes funciones de dirección como responsable de logística, de organización, director académico y vicedecano de diferentes entidades en España.

Actualmente es director del máster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizativo de ESIC, Business & Marketing School y profesor del área de organización y estrategia.

Carlos Pérez nos explica los aspectos más importantes sobre la generación de estrategias empresariales y su aplicación en busca de ventajas que incrementen la competitividad de un negocio.

ACERCAMIENTO A LA ESTRATEGIA

¿Por qué hay sectores atractivos y existen posibilidades de ganar dinero y otros no tanto? ¿Por qué dentro de un sector atractivo hay empresas que no ganan dinero? ¿Por qué dentro de un sector poco atractivo hay empresas que ganan dinero? ¿Por qué no todos los negocios tienen las mismas posibilidades de beneficio?

Recuerdo hace años que se publicó el libro *Pasión por la Excelencia*¹ de Tom Peter y otros en el que se explicaban una serie de prácticas internas que eran comunes en empresas de éxito en aquel momento. Pasado un tiempo varias de aquellas empresas habían quebrado. El autor no tuvo más remedio que intentar explicar aquello en nuevo libro *Prosperando en el Caos*² esta vez intentando explicar el éxito, a partir del comportamiento del entorno que para el autor era poco predecible y caótico.

Ambos conceptos son válidos en su integración. El entorno determina la forma en que las empresas compiten, se relacionan con proveedores y clientes, aprovechan las tecnologías y los cambios sociales. Todo esto está regido por leyes y tendencias difíciles de reconocer y que cambian con mucha rapidez a lo que Peter llama “caos”. Por otro lado las empresas tienen que gestionar sus recursos y capacidades de manera efectiva, lo que Peter llama en su libro la “excelencia en la gestión”. El análisis estratégico pretende precisamente analizar de manera íntegra este fenómeno y ofrecer las herramientas necesarias para lograr la mejor adaptación de la empresa a su entorno.

El proceso estratégico ha evolucionado según Ghemawat (2000)³ desde un estado de planificación financiera básica hasta lo que conocemos hoy como dirección estratégica en la cual la máxima dirección asume el liderazgo transformacional de la empresa, implicando a los demás miembros de la empresa utilizando herramientas de la planificación estratégica.

¹ Pasión por la Excelencia (2ª Ed.) Tom Peters; Nancy Austin. Ed: Folio.

² Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. Tom Peter.

³ Ghemawat, P., & Levinthal, D. (2000). Choice Structures, Business Strategy and Performance: A Generalized NK-Simulation Approach, Reginald H. Jones Center, The Wharton School, University of Pennsylvania (2000) <http://www.people.hbs.edu/pghemawat/pubs/ChoiceStructures.pdf>.

				Coordinación de todos los recursos
				Cultura empresarial
				Planificación flexible y creadora
				Motivación
	Presupuesto anual	Presupuestos plurianuales	Presupuestos plurianuales	
	Control explotación	Planificación del crecimiento más eficaz	Evaluación de las estrategias alternativas	
	Enfoque funcional			
	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
	Planificación financiera básica	Planificación basada en previsiones	Planificación estratégica	Dirección estratégica
SISTEMA DE VALORES	<i>Cumplir presupuesto</i>	<i>Predecir el futuro</i>	<i>Pensar estratégicamente</i>	<i>Crear el futuro</i>

Figura 1. Evolución de la estrategia en función del desarrollo socioeconómico.

Fuente: Ghemawat (2000).

En el presente documento se analiza el planteamiento estratégico como modelo general y algunas de las herramientas fundamentales a utilizar en sus partes fundamentales.

Michael E. Porter⁴ define la planificación estratégica como un proceso de optimización de la interacción entre la empresa y su entorno, en busca del máximo grado de eficacia. Ese ajuste entre empresa y entorno se desarrolla, para Porter desde cuatro enfoques: ¿qué podemos hacer?: nuestras capacidades; ¿qué queremos hacer?: nuestra voluntad; ¿qué tenemos oportunidad de hacer?: las potencialidades del entorno; ¿qué nos permitimos hacer?: el deber, el esquema ético.

Estudiar un sector es descubrir sus características genéricas, más allá de la posición que dentro de él pueda tener la organización que analizamos, por lo tanto debemos ser un observador externo al sector, independientemente de si ya estamos actuando en ese sector o aún no hemos entrado, o si el análisis lo realizara un competidor o una consultora externa

⁴ Michael, P. (2004). Estrategia competitiva. México (Trigésima cuarta reimpresión). Ed. CECSA, México.

La definición del sector de actividad es de importancia vital pues condiciona el resto del análisis. Permite identificar los factores relevantes del entorno que pueden constituir oportunidades y amenazas para la empresa objeto de análisis. Los criterios empleados pueden ser más o menos restrictivos. Podremos definir sectores más pequeños, que serán más homogéneos, o más grandes, normalmente más heterogéneos, pero que unos están integrados en los otros.

Las fronteras de un sector son difíciles de identificar. Para establecer dichos límites nos debemos preguntar: qué, quién, por qué, para qué, quién, cómo, dónde, prescribe, adquiere o utiliza los productos. Por ejemplo, el sector se puede subdividir según: las características específicas de cada producto (qué); el tipo de necesidades cubiertas (para qué); los distintos grupos de consumidores (quién); los diversos canales de distribución empleados y por las diferentes zonas geográficas cubiertas (cómo y dónde) entre otros. No hay reglas fijas a la hora de seleccionar el criterio que permita la definición más esclarecedora del sector o subsector de actividad. A continuación se muestra una forma de visualizar el sector de la restauración en España dividido según el nivel de elaboración, servicio y precio.

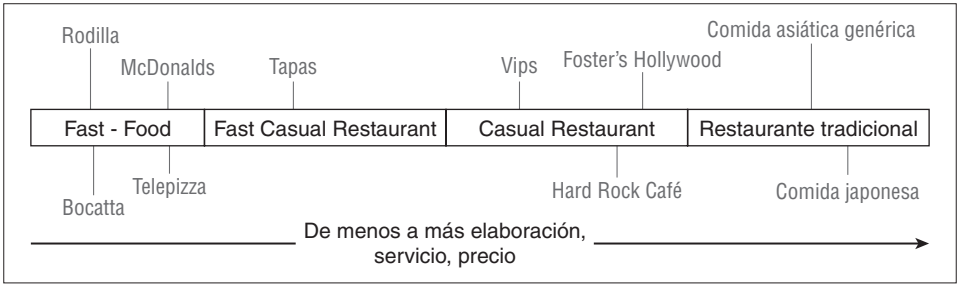


Figura 2. Partes en las que se puede subdividir el sector de la restauración en España. Fuente: Elaboración propia.

PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Una vez definido con la mayor claridad posible se debe analizar el sector, que generalmente es aceptada su división en macroentorno y microentorno. La separación se debe sobre todo, a la cercanía de la influencia sobre la empresa y las posibilidades de ésta para influir en él. De esta manera el macroentorno es más alejado, sus factores generalmente influyen en varios sectores a la vez y son difícilmente modificables desde la empresa. A continuación se presentan estos dos niveles de la estrategia y los principales elementos que componen su análisis.

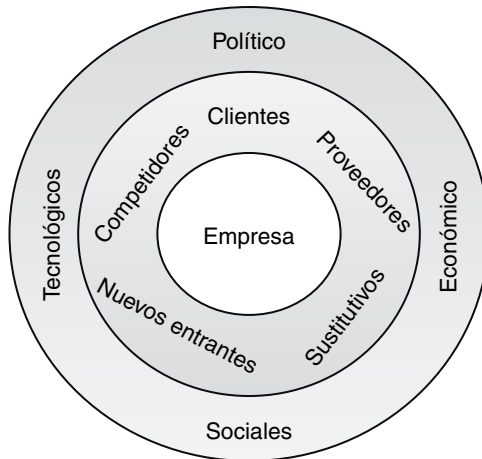


Figura 3. El macro y el microentorno de una empresa en función de su nivel de cercanía a la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos el proceso para realización de la estrategia desde su perspectiva las etapas para su realización son las que se muestran a continuación.

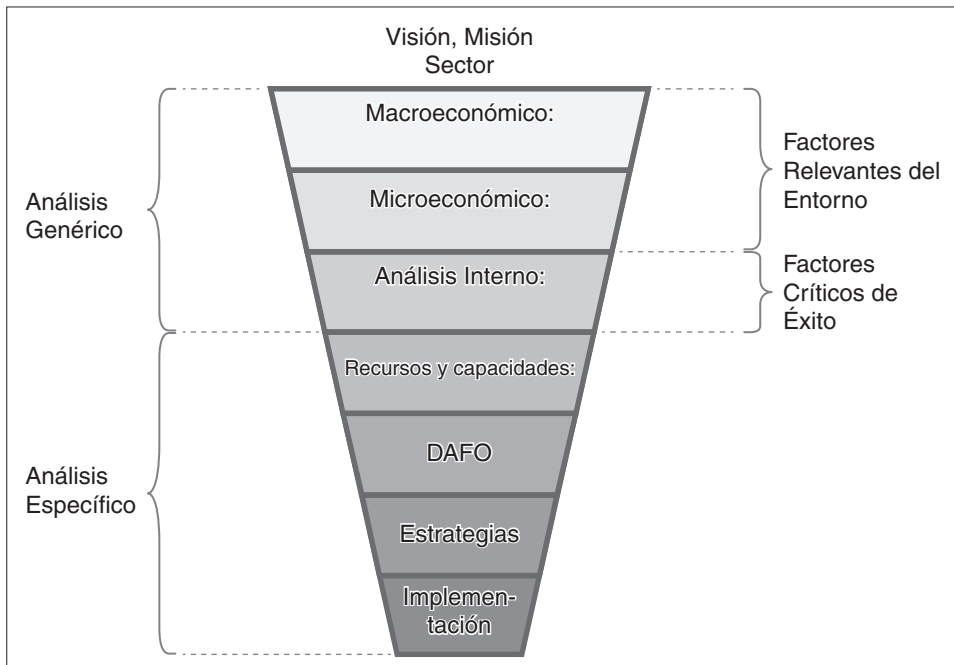


Figura 4. El proceso estratégico en su perspectiva de análisis genérico y específico.

Fuente: Ampliado a partir de Mata (2004).

De este análisis ya se ha mencionado el macro y el microentorno. Según Mata (2004)⁵, de este análisis se obtienen los Factores Relevantes del Entorno (FRE). Y del análisis interno genérico se obtienen los Factores Críticos de Éxito (FCE). Según el profesor Mata estos FRE y FCE son los mismos independientemente de la empresa que realice el análisis de ahí que se considere un análisis genérico.

Posteriormente se realiza un análisis específico para comprobar en qué medida los FRE y los FCE se cumplen en la unidad estratégica de negocio de la empresa analizada. Para ello se realiza un análisis de Recursos y Capacidades en el que se identifican los aspectos diferenciales de la empresa que le dan sus ventajas competitivas.

Las amenazas y oportunidades se obtienen de comparar los FRE con los *recursos* y *capacidades* de la empresa y las fortalezas y debilidades de comparar los FCE con los recursos y capacidades. Una vez confeccionado el DAFO es el momento de elaborar las estrategias de la empresa.

Hay autores que prefieren no diferenciar los *factores relevantes del entorno* y los *factores críticos de éxito* de manera conjunta a lo que llaman *Factores Clave de Éxito*. En este caso la dificultad surge al comparar estos factores clave de éxito con los recursos y capacidades. En este caso no se podrían clasificar los factores del entorno e interno, por lo que solamente quedaría identificar Ventajas Competitivas o Factores Favorables a la Empresa y Debilidades Estratégicas o Factores Desfavorables para la Empresa. En este caso los factores favorables incluirían oportunidades y fortalezas y dentro de los factores desfavorables encontraríamos las amenazas y debilidades.

A continuación se desarrollaran brevemente cada una de las herramientas del proceso estratégico anteriormente mencionadas.

MACROENTORNO. ANÁLISIS PEST

El análisis del macroentorno, o entorno lejano utiliza la herramienta PEST para su análisis y que corresponde a los factores: *políticos, económicos, sociales y tecnológicos*.

Como se ha mencionado los factores relevantes que se obtienen del análisis del macroentorno influyen de manera directa en las empresas del sector objeto de análisis. De ahí que hay que definir el sector para poder identificar los factores rele-

⁵ <http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/04/microsoft-word-estrategia-y-competencia-43.pdf>

vantes de dicho entorno. No obstante para tener una idea de estos factores se pondrán algunos ejemplos que tienen cierta relevancia para varios factores.

- *Factores sociales*: sensibilidad con el medio ambiente; aumento del cuidado personal; conciliación vida familiar y profesional; igualdad; aumento de la esperanza de vida; descenso de la natalidad, entre otros.
- *Factores económicos*: crisis económica global; desarrollo de nuevas potencias económicas mundiales; aumento del desempleo; globalización de los mercados; importancia creciente de los mercados de valores; importancia económica de nuevas zonas geopolíticas, entre otros
- *Factores políticos*: situación de inestabilidad de la zona euro y las dudas sobre su viabilidad; cambios en las leyes o reglamentos del sector; irrupción de nuevas fuerzas políticas en la sociedad, entre otras.
- *Factores tecnológicos*: impacto de las nuevas tecnologías de la información; rápida divulgación de la tecnología; democratización de la información, entre otras.

En el análisis del microentorno se utiliza, entre otras la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (1996). Este modelo estudia las fuerzas que determinan el nivel de competencia en un sector, es decir los condicionantes de una mayor o menor rentabilidad esperable en cada sector de actividad. La competencia en un sector está determinada por: el grado de rivalidad entre los competidores existentes, la fuerza negociadora de los clientes; el poder negociador de los proveedores; la posible entrada de nuevos competidores; y la amenaza de productos sustitutivos.

El modelo de las cinco fuerzas pretende detectar si hay amenaza de entrada de competidores que podrían suponer cambios sustanciales en la forma de competir del sector. Esto dependerá de lo atractivo del sector y del tamaño de las barreras de entrada. También es necesario analizar el poder negociador de los clientes y de los proveedores. En la medida que estos tengan mayor poder negociador, tendrán mayores posibilidades de imponer sus condiciones y de esta manera aumentar su cuota de rentabilidad con respecto a la unidad estratégica analizada.

Todas las empresas de un sector industrial están además compitiendo con las empresas que producen artículos sustitutivos y que pertenecen a otro sector de actividad. Se deben identificar los productos que pueden satisfacer la misma necesidad, especialmente si: mejoran las prestaciones; mejoran los precios y proceden de sectores industriales con rendimientos elevados.

Otras herramientas de análisis del microentorno son: la matriz de los entornos estratégicos genéricos del Boston Consulting Group⁶; el ciclo de vida de la actividad y la curva de la experiencia, entre otros.

ANÁLISIS INTERNO. LA CADENA DE VALOR

En el análisis interno se pretende conocer, de manera genérica, el conjunto de actividades que hay que realizar para poder satisfacer las necesidades de los clientes con los productos y servicios comprometidos. Para ello se pueden utilizar diferentes metodologías. Una de las más utilizadas es la herramienta *cadena de valor* de Porter y que se muestra a continuación.



Figura 5. Cadena de valor.

Fuente: Porter.

La cadena de valor de Porter se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias generalmente están formadas por aquellas que transfieren costes directos a los productos servicios. Las actividades de apoyo generalmente la integran actividades de soporte a las actividades primarias y cuyos costes tienden a ser indirectos.

⁶ BOSTON CONSULTING GROUP. (1998). Ideas sobre estrategia. DEUSTO.

Esta cadena de valor está especialmente diseñada para sectores industriales por lo que se debe adaptar a aquellos sectores en el que su sistema productivo difiera sustancialmente.

De la cadena de valor genérica del sector se deben extraer los Factores Críticos de Éxito, es decir aquellos factores que deben cumplir todas aquellas empresas que pretendan competir con éxito en el sector, o aquellas que pretendan entrar y que estos FCE junto con los FRE constituyen las barreras de entrada al sector de actividad.

TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Una vez realizado el análisis genérico, que debería dar los mismos resultados independientemente de quien lo haga, pasamos a realizar el análisis específico, pues cada empresa es diferente a todas las demás, pues los recursos y capacidades que posee son diferentes de una empresa a otra. Por lo tanto a partir de este apartado los resultados serán diferentes para cada una de las empresas que quieran realizar un análisis estratégico.

Según Guerras y Navas (2012) definimos los *recursos y capacidades* como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva. Estos autores proponen que se utilice un modelo que divide los recursos y capacidades en tangibles e intangibles.

Analizar los recursos y capacidades implica analizar en qué medida se cumplen en la empresa los factores relevantes de la empresa y los factores críticos de éxito.

EL ANÁLISIS DAFO

Una de las primeras herramientas desarrolladas para sistematizar y facilitar el análisis estratégico tuvo su origen alrededor de los años 1960, y es conocida por las siglas “DAFO” (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en castellano y SWOT en inglés. En muchas ocasiones se habla de que es una herramienta para resumir el análisis. En realidad es mucho más. Es la herramienta que te ayuda a concluir cuando se comparan los FRE y los FCE con los recursos y capacidades.

Para que el DAFO cumpla sus objetivos y sea consistente tiene que estar fundamentado por los datos objetivos que hemos utilizado para detectar los FRE y los FCE así como con una visión objetiva del análisis de los recursos y capacidades. Hacer un análisis DAFO sin tener en cuenta todos estos factores, puede llevar a un plano de percepciones que se aleje de la realidad.

GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Para la generación de las estrategias se puede utilizar la matriz CAME. Esta matriz se relaciona con la matriz DAFO de la siguiente manera:

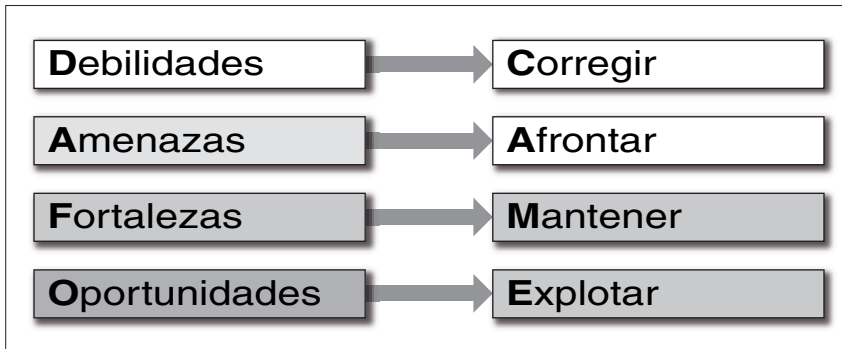


Figura 6. *Matriz CAME.*

En la formulación de las estrategias, las más decisivas se apoyan en las fortalezas. Si las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades detectadas en su entorno, entonces sobre ellas se pueden montar estrategias ofensivas. Si estas fortalezas le permiten reaccionar ante las amenazas podrá montar estrategias de reacción.

Las estrategias basadas en el conocimiento de las debilidades significativas tratan de evitar las consecuencias de esa debilidad adaptándose o defendiéndose. Si sus debilidades significativas le impiden aprovechar las oportunidades detectadas en su entorno, debe adaptarse, es decir utilizar estrategias adaptativas. Por el contrario si las debilidades se combinan desafortunadamente con las amenazas, debe defenderse con estrategias defensivas.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Una unidad estratégica de negocios puede lograr establecer estrategias de éxito teniendo menores costes: ventaja en costes. También ofreciendo un producto diferenciado de modo que el cliente esté dispuesto a pagar un sobreprecio: ventaja en diferenciación. Y esto lo puede hacer dirigiéndose al mercado global, o segmentar el mercado y dirigirse sólo a un segmento específico. Por lo tanto las estrategias competitivas genéricas de Porter pueden ser: liderazgo en costes; diferenciación; segmentación con liderazgo en costes y diferenciación enfocada a un segmento. A continuación se muestra las diferentes estrategias competitivas que puede seguir una empresa.

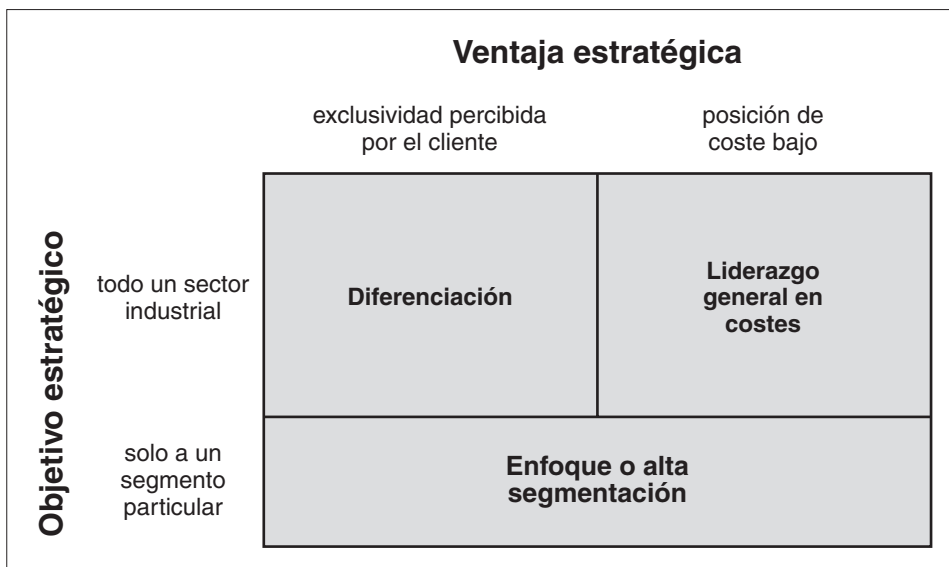


Figura 7. Estrategias competitivas.

Fuente: Porter.

Hay otro tipo de estrategias a las que se le denomina estrategias corporativas. Estas estrategias se elaboran para el conjunto de la empresa, es decir cuando esta tiene varias unidades estratégicas de negocio o cuando se desea ampliar el negocio a nuevos mercados o a nuevos productos.

Cuando el análisis estratégico competitivo da como resultado entrar en un nuevo sector de actividad, es decir cuando la empresa se quiere diversificar, es necesario realizar un análisis estratégico nuevo para el nuevo sector de actividad.

IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVAS

El proceso estratégico se desarrolla en un entorno de incertidumbre lo que dificulta su implementación. La estrategia empresarial se debe implantar con un enfoque sistémico en el que intervienen todas, o casi todas las áreas funcionales y de negocio de la empresa. Cada área debe elaborar su plan de acción específico integrado junto a las demás áreas y todos dirigidos a llevar a buen puerto la estrategia empresarial. Normalmente los cuatro planes que se establecen son: plan de marketing, plan de recursos humanos, plan de operaciones y plan financiero.

También se utilizan herramientas genéricas como: planes de tareas con resultados esperados, fechas de finalización y responsables, checklist de seguimiento, PERT y diagrama de Gantt, entre otros.

En los procesos de implementación también es importante controlar si el despliegue de la estrategia en la práctica se corresponde con el modelo propuesto. Una herramienta muy utilizada para el seguimiento del despliegue de la estrategia es el cuadro de mando integral (CMI)⁷. Se define como una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro al proponer las medidas de corrección de las desviaciones.

CONCLUSIONES

Todo proceso estratégico se debe realizar siguiendo herramientas que permitan explicar las regularidades en el comportamiento del entorno. Todo análisis estratégico debe partir de la definición del sector de actividad pues es este el que ayuda a centrar el análisis estratégico. Permite determinar qué leyes debemos analizar, qué tendencias sociales analizar, qué competidores, clientes y proveedores, entre otros.

Todo análisis del entorno tiene dos niveles, uno genérico y otro específico. El análisis genérico permite identificar los factores relevantes del entorno y los factores críticos de éxito que determinan la forma de competir en un sector de actividad. Después se realiza el análisis específico a partir del estudio de los recursos y capacidades que son únicos para cada empresa, lo que hace único el análisis específico. Un vez que comprobemos cómo se cumplen los FRE en nuestros recursos y capacidades se obtienen las amenazas y oportunidades. De hacer lo mismo con los FCE se obtienen las fortalezas y debilidades.

Una vez construido el DAFO se determinan las estrategias creativas y sostenibles que deberían garantizar a la empresa competir con ventajas sobre sus competidores. Después se debe proceder a la implementación, que no es una tarea secundaria en el proceso estratégico. Todo este proceso se debe controlar de manera cercana para corregir cualquier desviación que se pueda producir.

⁷ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press.