

Capítulo 1

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y SU ESTRATEGIA

Eduardo Pérez Gorostegui

PREGUNTAS INICIALES

¿En qué consiste la dirección estratégica?

¿Cómo se formulan las estrategias?

¿En qué consisten la misión de la organización y su visión? ¿Y sus objetivos?

¿Cómo se implementa la estrategia? ¿Qué son los programas, los presupuestos y los procedimientos?

¿Qué importancia tienen la evaluación y el control estratégicos?

¿Por qué cambian las estrategias de las empresas?

¿Cuáles son los enfoques existentes en la toma de decisiones estratégicas?

1. INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica es el enfoque que debe guiar la dirección de cualquier organización, cualesquiera que sean su misión, su visión y sus objetivos, y ya se trate de una empresa o una organización sin ánimo de lucro; ya sea una empresa capitalista grande o pequeña, o una escuela, una orquesta, un hospital o un ejército.

Uno de los aspectos del estudio en el ámbito de la dirección estratégica se orienta a explicar las causas de que algunas organizaciones tengan éxito mientras otras fracasan. Uno de los autores más relevantes en este campo, Michael E. Porter, explicaba que la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar. Se considera que las estrategias, que inicialmente se concibieron como acciones que los directivos desarrollan para alcanzar objetivos de la organización, tienen una incidencia definitiva en su desempeño y, por ende, en su nivel de éxito. Esta perspectiva ha de completarse con la evidencia, que también Porter recogió, de que la denominada

parte blanda o *soft* de la dirección tiene una importancia considerable en el nivel de excelencia de las organizaciones e incluso condiciona elementos de la parte más *hard* como la propia vertiente estratégica.

En este capítulo se realiza una introducción al estudio de la dirección estratégica, comenzando por conceptualizarla como proceso constante formado por una serie de etapas, siguiendo por el estudio de esas etapas, las dos primeras de las cuales son el análisis del entorno interno y externo (apartado 4), y la formulación de las estrategias partiendo de una misión, y unos objetivos, para el desarrollo de unas alternativas entre las que ha de realizarse la selección (apartado 5). Los apartados 6 y 7 se dedican al estudio de las otras dos etapas: la implementación de las estrategias, o planificación operativa, utilizando programas, presupuestos y procedimientos, y la evaluación y el control estratégicos mediante la comparación entre la *performance* efectiva y la que se había diseñado, para tomar acciones correctivas.

El capítulo finaliza con el estudio de las distintas visiones existentes de la forma en que se produce la evolución estratégica, los cuatro enfoques de la toma de decisiones estratégicas (apartados 8 y 9), y una esquematización del modelo general del proceso (apartado 10).

2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. CLASES DE DECISIONES

La **dirección estratégica** se define como el enfoque directivo que, partiendo del análisis del entorno interno y externo, versa sobre la formulación, implementación y evaluación de las decisiones orientadas a la consecución de los objetivos de la organización a medio y largo plazo.

Dirigir comporta **tomar decisiones**. Se trata de dirigir lo mejor posible, es decir de tomar las decisiones que más aproximan el desempeño de la organización a sus objetivos.

Se distingue dos tipos de decisiones: las decisiones estratégicas y las decisiones tácticas. La diferencia proviene del ámbito militar, en el que son estratégicas las decisiones que deciden el lugar, el tiempo y las condiciones de las batallas en la guerra, en tanto que son tácticas las que establecen la posición y reparto de las tropas y los movimientos de estas durante las batallas. Son tácticas las decisiones orientadas a ganar batallas, en tanto que las estrategias están enfocadas a ganar la guerra.

En el ámbito empresarial:

- Las **decisiones estratégicas** afectan a la organización durante un período de tiempo largo, durante el cual son irreversibles. Este tipo de decisiones pueden dar lugar al éxito o al fracaso en la consecución de la misión y los objetivos de la organización y, por ende, en su propia supervivencia.
- Las **decisiones tácticas**, también denominadas decisiones operativas, son más cotidianas y sus efectos se extienden durante períodos breves de tiempo. Están condicionadas por las decisiones estratégicas, las cuales les marcan la orientación a seguir.

La dirección estratégica se refiere al primer tipo de decisiones, aunque condiciona la vida cotidiana de la organización. Bajo ella se produce la integración de decisiones concernientes a todas las áreas funcionales de la empresa, es decir, a la administración y los recursos humanos, al marketing, a las finanzas, a la producción, a la investigación y el desarrollo, y a los sistemas tecnológicos y de información. Por ello, se establece a nivel de alta dirección, aunque debe contar con todos los elementos de la pirámide jerárquica.

Tabla 1

Características de las decisiones estratégicas
<p>Abarcan grandes áreas de la empresa. Comprometen durante largos períodos de tiempo. Determinan las características esenciales de la organización. Condicionan las decisiones tácticas y el devenir cotidiano. Se toman a nivel de alta dirección.</p>

Por consiguiente, las decisiones estratégicas tienen como principales características las sintetizadas en la tabla:

- Abarcan grandes áreas de la empresa, determinando su estructura general, ámbitos de actuación geográfico, funcional, mercadotécnico, productivo y financiero.
- Comprometen a la empresa durante largos períodos de tiempo durante los cuales son difícilmente reversibles.
- Son poco comunes. No suele existir apenas experiencia previa de decisiones semejantes. Generalmente no existen precedentes semejantes que se puedan seguir.
- Determinan las características esenciales de la empresa, al establecer sus objetivos esenciales, su misión, su visión e incluso sus valores.
- Condicionan el devenir cotidiano posterior de la organización, afectando a las decisiones y acciones menores futuras.
- Se toman a nivel de alta dirección, si bien condicionan las decisiones de los niveles intermedio y operativo.

3. EL PROCESO ESTRATÉGICO. ETAPAS

Según la definición anterior, la dirección estratégica comporta el desarrollo de un proceso. El **proceso estratégico** consta de las cuatro etapas recogidas en la tabla 2:

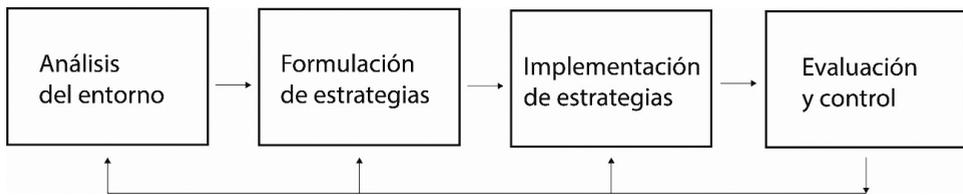
Tabla 2

Etapas del proceso estratégico
1) Análisis del entorno. 2) Formulación de estrategias. 3) Implementación de estrategias. 4) Control estratégico.

El proceso parte de un análisis del entorno, es decir, de un estudio de los elementos favorables y desfavorables de la propia organización y de los factores externos que condicionan su evolución y su éxito.

Del estudio del entorno interno y externo de la dirección, se deduce la formulación de las estrategias con las que se persigue alcanzar el propósito de la organización, su visión y sus objetivos, lo cual constituye la segunda etapa del proceso. Esta fase es esencialmente la denominada planificación estratégica, con la que se establece un futuro deseado y los medios necesarios para conseguirlo.

Figura 1. Elementos básicos del proceso de dirección estratégica.



El mero diseño y formulación de unas estrategias no tiene utilidad alguna, por muy adecuado que sea al propósito de la empresa, si no se implementan, es decir, si no se ponen en funcionamiento. Esta tercera fase quizá sea la más compleja, pues, si difícil es el diseño de lo que ha de hacerse, más complejo es, sin duda, llevarlo a la práctica.

Finalmente, es preciso comprobar hasta qué punto el rendimiento de las fases anteriores aproxima el desempeño de la organización a los rendimientos deseados, es decir, si los resultados de la planificación puesta en marcha se ajustan al propósito y a los objetivos de la empresa. Esta fase, que finalmente se transforma en un proceso permanente de vigilancia en *feed-back*, es la cuarta y última. La constante revisión de todas las etapas hace que se trate de un proceso constante.

En apartados siguientes de este capítulo se revisa con un poco más de detalle cada una de estas etapas.

4. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se denomina **ventaja competitiva** a cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras –que no la tienen o la tienen a niveles inferiores– y que la coloca, de manera sostenida, en una situación relativa superior para competir y así obtener rendimientos superiores. El origen de una ventaja competitiva puede encontrarse tanto en aspectos externos como internos de la empresa.

El **análisis del entorno** consiste en la determinación y estudio de los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la organización. También se le denomina **análisis estratégico**.

La forma más simple y eficiente de enfocarlo es bajo el **análisis DAFO**, que es un acrónimo que se usa para describir el estudio de las **debilidades**, **amenazas**, **fortalezas** y **oportunidades** específicas del entorno interno y externo de una organización que constituyen sus **factores estratégicos**. También se le denomina análisis FADO por simple alteración del orden de las palabras en las que basa, o análisis **SWOT**, de los términos en inglés *stengths*, *weaknesses*, *opportunities* y *threats*.

El **ambiente externo** está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que generalmente no están bajo el control de la dirección de la empresa. Estas variables forman el contexto en el que se desenvuelve la organización. Normalmente se trata de fuerzas y tendencias que están en el ambiente **genérico** o de factores **específicos** que operan dentro de su sector económico.

Tabla 3

Los factores estratégicos
1) Amenazas del entorno externo.
2) Oportunidades del entorno externo.
3) Debilidades de la organización.
4) Fortalezas de la organización.

El **ambiente interno** de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control total de la dirección. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. Las fortalezas clave forman una serie de competencias que la dirección puede utilizar para alcanzar una ventaja estable sobre los competidores.

5. LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una de las definiciones más extendidas de **estrategia** es la que estableció el historiador de administración de empresas Alfred D. Chandler a comienzos de los años sesenta del pasado siglo. Según ella, por estrategia se entiende “la determinación

de los objetivos a largo plazo de una empresa, la creación de planes de acción para conseguir los objetivos, y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos” (Chandler, 1962). Bajo esta concepción, la **formulación de las estrategias** parte del desarrollo de un futuro deseado y, con ello, de una visión y una misión, teniendo en consideración las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la organización, e incluye el establecimiento de objetivos a largo plazo, el desarrollo de alternativas para alcanzar esos objetivos en ese entorno y con esos condicionantes, así como la selección entre esas alternativas estratégicas.

Esta fase comporta el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales sobre la base de las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de cursos de acción y la selección de alternativas (tabla 4).

Tabla 4

Componentes de la formulación de estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de la visión y misión de la organización. • Establecimiento de objetivos a largo plazo. • Desarrollo de alternativas para alcanzar los objetivos. • Selección de alternativas estratégicas.

La **misión** o propósito es la razón de ser de la organización; la **visión** se refiere al futuro al que se dirige y a sus metas a medio y largo plazo. La misión sustenta la personalidad de la organización; la visión establece hacia dónde pretende llegar. Si bien, como es lo normal en la práctica, aquí se combinarán ambas ideas bajo una sola, una declaración de la misión manifiesta lo que la empresa es ahora, en tanto que una declaración de la visión ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser. Ambos elementos se deben integrar en la cultura de la empresa, no siendo suficiente su mero enunciado.

La misión muestra lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como en un hotel, o un bien, como un fabricante de asientos para camiones.

Si la misión está claramente establecida, define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras semejantes e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. También incluye sus valores, su filosofía y su forma de trabajar en el mercado y de considerar a las personas que trabajan en ella.

En muchas empresas conceden gran importancia a la imagen que proyectan al establecer su misión. Por ejemplo, en Pepsico la enuncian así¹:

“Nuestra misión consiste en ser la primera empresa de productos de alimentación y bebidas de conveniencia. Nos esforzamos por ofrecer

¹ <https://sites.google.com/site/pepsi21511050/mision-y-vision>

valor a los inversores a la vez que proporcionamos oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a nuestros empleados, nuestros socios comerciales y a las comunidades en las que desarrollamos nuestras operaciones. Y en todo lo que hacemos, luchamos por la honestidad, la justicia y la integridad”.

En Coca-Cola enuncian su propósito de forma breve²:

“El propósito de Coca-Cola es refrescar al mundo y marcar la diferencia en la vida de las personas, la sociedad y el planeta”.

En Nestle consiste en³:

“Desarrollamos todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para las futuras generaciones”.

Endesa señala su visión del siguiente modo⁴:

“Una energía más abierta, participativa, sostenible y digital”.

En Deloitte es⁵:

“Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y nuestra gente”.

El sentido de la misión queda más claro, incluso, en las organizaciones sin ánimo de lucro. Así, por ejemplo:

En Cruz Roja Española es⁶:

“Estar cada vez más cerca de las personas vulnerables en los ámbitos nacional e internacional, a través de acciones integradas, realizadas esencialmente por voluntariado y con una amplia participación social y presencia territorial”.

Y en Intermon Oxfam⁷:

“Combatir la desigualdad para acabar con la pobreza y la injusticia”.

En esta etapa, en las empresas se formulan decisiones como las referentes a los negocios en los que entrar, los que conviene abandonar, qué recursos dedicar a cada uno de ellos, en qué áreas expansionarse, incluyendo las de carácter internacional, o las operaciones de fusión y adquisición de empresas.

² <https://www.cocacolaespana.es/conocenos/informacion-corporativa/vision-mision-valores>

³ <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle>

⁴ <https://www.endesa.com/es/sobre-endesa/quienes-somos/vision-mision-valores-openpower>

⁵ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/Misi%C3%B3n,%20visi%C3%B3n%20y%20compromiso%20%C3%A9tico.pdf>

⁶ <https://www.cruzroja.es/principal/web/nuestros-compromisos/lema>

⁷ <https://www.oxfamintermon.org/es/quienes-somos/nuestro-objetivo>

Esta fase es básica. Dado que los recursos son limitados, no puede establecerse una misión sin objetivo, ni tampoco tiene sentido perseguir unos objetivos inalcanzables. Por otra parte, esas mismas limitaciones determinan la necesidad de seleccionar cuidadosamente las alternativas para alcanzarlos.

En esta etapa de formulación se moldea el futuro de la organización; con estas decisiones se determinan sus características esenciales. El carácter estratégico de las decisiones hace que la organización quede comprometida durante un tiempo considerable con determinados productos, mercados, recursos y tecnologías. Por ello, se trata de decisiones tomadas por los directivos de mayor nivel, pues son quienes tienen una mejor perspectiva global de sus consecuencias globales y multifuncionales y la autoridad necesaria para decidir sobre los recursos que son necesarios para su implementación en la segunda etapa del proceso.

Los **objetivos** son los resultados medibles que se esperan obtener de las actividades planificadas. Se deben establecer sobre un límite temporal y en términos cuantitativos siempre que sea posible. La relación entre los objetivos y la misión opera en un doble sentido:

- La consecución de los objetivos debe conducir al cumplimiento de la misión.
- La realización de un trabajo loable con el cumplimiento de la misión da como resultado que la sociedad devuelva a la empresa la consecución de sus objetivos.

A diferencia de las **metas**, que son declaraciones generales sobre deseos sin cuantificar ni dimensión temporal (como, por ejemplo, “elevar la rentabilidad”), los objetivos deben orientar la acción en términos temporales y cuantitativos siempre que sea posible (v.gr. “elevar la rentabilidad financiera de la empresa un dos por ciento el próximo año sin modificar el coeficiente de apalancamiento financiero”). Los objetivos deben establecerse en términos lo suficientemente concretos como para facilitar su posterior evaluación y control.

Los objetivos pueden referirse a magnitudes técnico-económicas (rentabilidad, productividad, costes, crecimiento, ratios de dividendos, cuota de mercado), de recursos humanos (absentismo, rotación del personal, niveles salariales), o de otro tipo (contribución a obras sociales, reputación, consideración social). Sirvan como simples ejemplos los siguientes:

- El beneficio.
- La rentabilidad.
- La productividad.
- Los costes.
- El crecimiento en términos monetarios.
- La tasa de crecimiento.
- Las ratios de dividendos.
- La cuota de mercado.
- El índice de absentismo.
- El coeficiente de rotación de personal.

- Los niveles salariales de distintos colectivos.
- El porcentaje de participación de la mujer en niveles directivos.
- La contribución a obras sociales.
- Los índices de reputación social.

Generalmente, se parte de una concepción más limitada y se entiende que la misión y los objetivos generales están ya establecidos, y que las **estrategias** son planes maestros integrales que establecen el modo de lograrlos. La misión y los objetivos determinan el lugar al que se desea llegar y las estrategias establecen la forma de llegar a ellos; la forma de alcanzarlos. La estrategia maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva.

Tabla 5

Tipos de estrategias según su nivel
1) Estrategia corporativa. 2) Estrategias de negocios. 3) Estrategias funcionales.

Según sea el nivel al que se refieren, se distinguen tres tipos de estrategias: las corporativas, las de negocios o competitivas y las funcionales:

- 1) La **estrategia corporativa** es la estrategia global de la empresa, en aspectos básicos como el crecimiento y la dirección del conjunto de sus líneas de negocios y unidades de negocio. En las estrategias corporativas se incluyen todas las que afectan al campo de actividad de la empresa, tanto en lo referente a los productos que elabora como a los sectores y mercados en los que compete.
- 2) La **estrategia de negocios o divisional** se refiere al nivel de productos, unidades de negocio o divisiones individuales, centrándose en la mejora de la posición competitiva de los bienes o servicios en la industria o en el segmento de mercado específico de cada unidad de negocio.

Se denomina **unidad estratégica de negocio** a un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente a la estrategia adecuada para otras unidades estratégicas de negocio. La estrategia de cada unidad es autónoma, pero no independiente de las otras unidades de la empresa, ya que se integran en una misma estrategia a nivel corporativo.

Entendida de este modo, se puede considerar que la empresa es un conjunto de distintas unidades estratégicas de negocio, cada una de las cuales ofrece unas oportunidades de crecimiento y rentabilidad diferentes, y que exigen un planteamiento peculiar, aunque sin abandonar una consideración global.

Cada una de estas unidades estratégicas de negocios es un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto

común de competidores, una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito.

Se distingue entre las **estrategias de negocios competitivas** y las **cooperativas**. Las estrategias cooperativas con unas empresas se utilizan como estrategias competitivas con otras. Por ejemplo, es frecuente que las unidades automovilísticas de dos empresas cooperen para diseñar y fabricar conjuntamente una plataforma de elementos mecánicos con la que competir con otras dos empresas que, a su vez, cooperan entre sí para competir con las dos primeras.

- 3) La **estrategia funcional** es la que sigue un área funcional de la empresa (fabricación, financiación, marketing, recursos humanos, etc.) para alcanzar sus objetivos y los de las unidades de negocio optimizando la productividad de sus recursos. Se trata de desarrollar una competencia exclusiva para generar una ventaja competitiva a la empresa o unidad de negocio de que se trate. El liderazgo tecnológico basado en la innovación constituye un ejemplo de estrategia funcional de investigación y desarrollo (I+D), como también lo es la imitación tecnológica de los desarrollos de otras empresas.

En las empresas se dan simultáneamente los tres tipos de estrategia, por lo que es precisa su jerarquización en niveles de actuación, determinando la relación que debe existir entre ellas, de modo que se complementen y apoyen unas a otras de la mejor forma posible. Evidentemente, las estrategias funcionales deben apoyar a las divisionales y éstas a las corporativas.

En general, en la formulación de estrategias se distingue entre **estrategias competitivas**, en las que se consideran dados los mercados y productos con los que opera la empresa, y **estrategias corporativas**, en las que tanto los mercados en los que interviene, como los productos con los que lo hace, se consideran variables en las que se puede intervenir para optimizar los resultados de la organización.

A nivel competitivo, es decir, tomando como datos los productos que elabora la empresa y los sectores y mercados en que opera y los vende, sin plantearse alteración alguna de unos ni otros, resulta particularmente ilustrativo el **análisis DAFO**, mencionado anteriormente.

El análisis DAFO, desarrollado en los años sesenta en la Universidad de Harvard, debe su popularidad a que permite conectar los resultados del análisis externo con los del análisis interno. De ambos análisis se deduce la relación de los factores estratégicos (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que conforman la situación de la que parte la formulación de estrategias o planificación estratégica.

Del análisis externo se obtiene la información de la que se deducen las oportunidades y amenazas con que debe contar la empresa tanto actualmente como en el futuro previsible. Tales factores estratégicos actúan como incentivos, pero también como limitaciones.

Las **fortalezas** constituyen posibles puntos de apoyo de las estrategias sobre los que desarrollar las ventajas competitivas. Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al proyecto de la empresa de otros iguales o semejantes. Algunas de las preguntas que se pueden realizar para identificarlas son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos tiene acceso la empresa con un coste bajo o de modo diferenciado del de cualquier otra?
- ¿Qué consideran los integrantes del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos le facilitan conseguir una venta?

Son ejemplos de fortalezas el disponer de una sólida capacidad financiera, de un sistema de aprovisionamiento que impida la rotura de stocks de materias primas, de una localización óptima de las instalaciones, etc.

Las **debilidades** se refieren a todos aquellos aspectos o elementos que tiene la empresa que constituyen barreras para conseguir una evolución favorable. Incluyen aspectos relativos al servicio que brinda, cuestiones financieras, de marketing, organizativos, concernientes al control, etc. Representan problemas internos, que una vez identificados y mediante una estrategia adecuada, pueden y deben mitigarse. Para identificarlas, se pueden realizar preguntas como:

- ¿Qué cuestiones se pueden mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué consideran los integrantes del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores afectan negativamente a la performance o al éxito del proyecto empresarial?

Son ejemplos de debilidades, los conflictos con miembros del canal de distribución, la baja capacitación de los trabajadores, la situación de los productos al final de su ciclo de vida, la obsolescencia tecnológica de la maquinaria, etc.

Las **oportunidades** son aquellas situaciones externas que se consideran positivas, que se generan tanto en el entorno genérico como en el específico, y que, una vez identificadas, se pueden potenciar y aprovechar.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar para identificarlas son las siguientes:

- ¿Qué ocasiones se le presentan a la empresa?
- ¿Qué elementos favorables pueden identificarse en la coyuntura económica actual y en la previsible?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Qué novedades tecnológicas están surgiendo?
- ¿Qué cambios en la normativa legal o política se están produciendo?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida están apareciendo?

Son ejemplos de oportunidades una evolución demográfica favorable, la aparición de innovaciones tecnológicas que crean nuevos mercados, el crecimiento económico de países en los que se pueden introducir productos de la empresa, la eliminación de impuestos aduaneros de países a los que exporta la empresa, etc.

Las **amenazas** son situaciones negativas del entorno genérico o específico que pueden atentar contra la empresa y sus proyectos, por lo que es preciso identificarlas anticipadamente para tratar de amortiguarlas o sortearlas con unas estrategias adecuadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar para su identificación son las siguientes:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de disponibilidades financieras?
- ¿Pueden algunas de las amenazas dificultar o impedir la actividad de la empresa?

Son ejemplos de amenazas la irrupción de competidores extranjeros con productos sustitutivos, el aumento de los impuestos que gravan los productos de la empresa, una nueva normativa que dificulta la distribución de sus productos, un conflicto bélico internacional en países en los que opera la empresa, etc.

En la matriz DAFO se sintetizan tanto las oportunidades como las amenazas del entorno, y tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa.

En la siguiente tabla se ha representado la matriz DAFO, en la que se sintetizan los resultados obtenidos del análisis interno de la organización y del estudio de su entorno.

Tabla 6

Análisis interno	Fortalezas Elementos internos positivos	Debilidades Elementos internos negativos
Análisis externo	Oportunidades Elementos externos positivos	Amenazas Elementos externos negativos

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las **potencialidades de desarrollo**, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. De la combinación de debilidades con amenazas surgen las **potencialidades de recesión**, que marcan los elementos que deben tenerse presentes para evitar una evolución negativa de la organización.

Este análisis permite sentar las bases para el diseño estratégico que se debe implementar a fin de potenciar la competitividad de la empresa, transitando con ello a la fase de formulación de la estrategia.

Así, según sean los resultados del análisis de entorno y de la organización, se pueden obtener **cuatro tipos de resultados** (véase tabla):

- FO. Situaciones de potencialidades estratégicas favorables (de desarrollo), que se presentan cuando en el entorno aparecen oportunidades y además la empresa cuenta con puntos fuertes para aprovecharlas. Las estrategias correspondientes son las que utilizan las fortalezas internas para aprovechar las

oportunidades externas. Es la situación más deseable y hacia la que tratará de acceder toda empresa que se encuentre en cualquier otra. En principio, le corresponde la toma de estrategias ofensivas.

- DA. Situaciones de potencialidades estratégicas desfavorables (de recesión), que corresponde a los casos en los que en el entorno aparecen amenazas y la organización cuenta con debilidades. Las estrategias deben evitar las amenazas superando las debilidades. Es la situación más precaria. Es posible que la empresa tenga que vender una parte de sus instalaciones para hacer frente a la recesión, o fusionarse con otra empresa que cuente con fortalezas para hacer frente a las amenazas, o acabar liquidándose si la situación perdura y no se encuentra otra solución. Las estrategias deben de ser de supervivencia.
- FA. Situaciones de incertidumbre, que se presentan cuando en el entorno aparecen amenazas, aunque la empresa cuente con fortalezas (en cuyo caso las estrategias han de dirigirse a utilizar las fortalezas para evitar las amenazas o reducir su impacto). Por ejemplo, una empresa que cuente con gran capacidad financiera (fortaleza) puede utilizarla para pleitear contra aquellas empresas que traten de imitar sus patentes (amenazas del entorno). En principio, las estrategias han de ser defensivas.
- DO. Situaciones de incertidumbre que aparecen cuando en el entorno aparecen oportunidades, pero la empresa cuenta con puntos débiles (en cuyo caso, las estrategias deben tratar de aprovechar las oportunidades superando las debilidades). Por ejemplo, si existe una oportunidad estratégica en el sector del automóvil que requiere una tecnología de la que la empresa carece (debilidad), puede adquirirla aliándose con otra empresa que la tenga, o contratar personas que tengan esos conocimientos tecnológicos de los que carece. En principio, le corresponden estrategias adaptativas.

Tabla 7

ANÁLISIS DAFO	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	FA. Situaciones de incertidumbre Estrategias defensivas	DA. Potencialidades estratégicas desfavorables (de recesión) Estrategias de supervivencia
Oportunidades	FO. Potencialidades estratégicas favorables (de desarrollo) Estrategias ofensivas	DO. Situaciones de incertidumbre Estrategias adaptativas

Evidentemente, no todos los posibles factores estratégicos tienen la misma importancia. Para su ponderación (generalmente en una escala de 1 a 5) debe tenerse en cuenta su relación con la misión de la empresa, sus objetivos y su performance deseada.

También es evidente que, a poco complejo que sea el entorno, la empresa tiene que convivir simultáneamente con oportunidades y con amenazas, y que cuenta tanto con fortalezas como con puntos débiles.

En la identificación y evaluación de los factores estratégicos es preciso contar con la participación de miembros de distintas funciones de la empresa, y de diferentes niveles del equipo directivo, de modo que todos ellos se sientan involucrados y que se consiga una visión lo más amplia posible de la problemática. La participación y la comunicación son elementos esenciales del proceso.

El análisis DAFO, partiendo del análisis estratégico del entorno y del interior de la empresa, constituye el punto de partida para la fase de la dirección estratégica consistente en la formulación de estrategias, pues establece la base necesaria para generar opciones y ponderar los futuros cursos de actuación alternativos.

En muchas empresas no se establecen formal y explícitamente las estrategias ni las relaciones jerárquicas entre ellas, sino que se implementan y aplican implícitamente y pueden observarse en sus políticas, programas, presupuestos y actuaciones.

Las **políticas** son directrices genéricas que orientan las decisiones facilitando la relación entre la formulación de las estrategias y su implementación. Persiguen que todas las decisiones tomadas en la empresa se dirijan hacia su misión y sus objetivos, siendo congruentes con sus estrategias. Por ejemplo, en una empresa vendedora de productos de consumo que tiene como objetivo el mantenimiento del liderazgo en el mercado, pueden mantener la política de permitir que sus productos compitan entre sí, de modo que los que tengan mayor aceptación desplacen a los que no la tienen. Una empresa de transporte de viajeros cuya estrategia es competir en precios, puede tener la política de no ofrecer comidas en sus trayectos. Si, por el contrario, otra empresa de servicios tiene como estrategia competir en calidad, puede mantener la política de no admitir ninguna decisión de reducción de costes que redunde en un deterioro del servicio al cliente.

Las políticas ofrecen guías claras a todos los directivos.

6. LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La tercera etapa es la **implementación** de la estrategia. Un magnífico diseño estratégico carece de sentido si no se implementa. En esta fase han de establecerse objetivos periódicos (pueden ser anuales o semestrales, por ejemplo, dependiendo del negocio), se ejecutan políticas, se motiva a las personas, se las incentiva mediante el ejercicio de la comunicación y el liderazgo, y se asignan los recursos necesarios. Requiere realizar un esfuerzo de crecimiento cultural que apoye la estrategia y cree una estructura organizativa, diseñe un esfuerzo mercadotécnico, prepare los medios financieros, así como los medios informáticos y tecnológicos y la política de compensación de los recursos humanos vinculados al desempeño organizacional.

Esta fase es, probablemente, la más difícil. Se trata de “poner en práctica” lo diseñado en la etapa anterior, lo cual requiere motivar a las personas de todos los niveles. Como todo cambio, precisa actitudes comprometidas y sacrificios personales y grupales. Tanto los gerentes como los empleados, y tanto individualmente como sus

divisiones y departamentos, deben determinar qué deben hacer para contribuir a la implementación de la estrategia lo mejor posible.

El éxito depende de la capacidad de motivación de los directivos, que han de ejercer funciones de liderazgo para que todos colaboren con entusiasmo en la consecución de los objetivos establecidos.

La implementación de las estrategias puede requerir cambios en la cultura general, en la estructura de la empresa o en su sistema administrativo, pero generalmente se ocupan de ellos los directivos de nivel intermedio y operativo con la supervisión de la alta dirección.

La implementación de la estrategia, a la que también se denomina **planificación operativa** suele requerir decisiones diarias de distribución de recursos y se realiza mediante la utilización de tres instrumentos básicos que son los programas, los presupuestos y los procedimientos.

Tabla 8

Instrumentos básicos de la implementación de la estrategia
1) Programas. 2) Presupuestos. 3) Procedimientos.

Un **programa** es una relación ordenada de las etapas que se deben realizar para completar un plan. Persigue que la estrategia se lleve a cabo. Puede diseñarse para cuestiones tan diversas como modificar la cultura organizativa, comenzar un proyecto de investigación o reestructurar una división de la organización o toda ella. Puede requerir la realización de un estudio PERT⁸ si las actividades se encuentran interrelacionadas y se desea ejecutarlo en el menor tiempo y con el menor coste posibles.

Un **presupuesto** es una relación de los programas de una empresa con indicación de los fondos financieros necesarios para desarrollar cada uno de ellos. En muchas ocasiones se requiere una rentabilidad anual mínima sobre la inversión que se precisa en cada nuevo programa para ser aprobado, con lo cual se garantiza que contribuye positivamente a la maximización del valor financiero de la empresa. Los presupuestos ponen de manifiesto detalladamente las estrategias y su efecto en los estados financieros de la empresa.

Los **procedimientos** son documentos en los que se establecen los pasos sucesivos concretos que se han de seguir para realizar una tarea o trabajo en particular. Generalmente enumeran las distintas acciones que deben efectuarse para completar un programa. Los Procedimientos Operativos Estandarizados (POE) son procedimientos escritos que describen y explican cómo realizar una tarea para alcanzar un fin específico

⁸ El método PERT es una técnica que permite dirigir la programación de un proyecto complejo. Parte de la representación gráfica de la red de actividades interrelacionadas de tal modo que la ejecución de unas es requisito para el comienzo de otras, con objeto de alcanzar los objetivos del proyecto con el mínimo coste y en el menor tiempo posible. Puede consultarse Pérez Gorostegui, E. (2021a) y (2021b).

de la mejor manera posible. Aunque son especialmente necesarios en determinadas actividades, como, por ejemplo, las de limpieza y desinfección, las de revisión de aparatos quirúrgicos de un hospital o las referidas a la manipulación de alimentos, su conveniencia va más allá de esos casos particulares, extendiéndose a todos aquellos en los que se debe garantizar el cumplimiento de un programa concreto.

7. LA EVALUACIÓN Y EL CONTROL ESTRATÉGICOS

La cuarta y última etapa de la dirección estratégica es la del **control estratégico**. En ella se obtiene información sobre el funcionamiento de las estrategias formuladas e implementadas en las dos etapas anteriores. Se trata de un proceso en el que se vigilan las actividades de la organización y los resultados del desempeño comparando el rendimiento (o *“performance”*) real con el deseado. Los directivos de todos los niveles toman medidas de corrección y resuelven los problemas que se ponen de manifiesto.

Los factores internos y externos que condicionaron la selección de las estrategias y su puesta en marcha no permanecen constantes, sino que, por el contrario, en el entorno actual su variabilidad es cada vez mayor y los cambios son cada vez más frecuentes, lo cual hace que las propias estrategias estén sometidas a un proceso de adaptación que requiere un control constante.

Por consiguiente, este control es un proceso permanente que consta de tres **actividades** principales:

- 1) La revisión de los factores internos y externos en los que se basan las estrategias actuales.
- 2) La evaluación del denominado desempeño, rendimiento o *performance*.
- 3) La aplicación de acciones correctivas.

La *performance*, rendimiento o desempeño, es el resultado final de las actividades. Se debe comparar el rendimiento real con el planificado y ajustar las diferencias negativas existentes. Ese control incluye los resultados financieros efectivos del proceso de dirección, pues la puesta en práctica de la dirección estratégica se justifica por su capacidad de mejorar el rendimiento real, que generalmente se mide por su efecto sobre los beneficios o, preferiblemente, sobre la rentabilidad de la empresa.

La vigilancia y control son necesarios para evitar la autocomplacencia, pues, incluso cuando todo discurre satisfactoriamente, conviene tener presente que el éxito de hoy no solamente no garantiza el éxito de mañana, sino que puede generar nuevos problemas.

Tabla 9

Actividades del control estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los factores internos y externos. • Evaluación del desempeño. • Acciones correctivas.

Todas las decisiones se orientan al futuro y, aunque los modernos desarrollos tecnológicos e informáticos permiten realizar previsiones con mayor exactitud que hace años, y aunque también las estadísticas oficiales y privadas han mejorado sustancialmente, es imposible evitar cometer errores en la formación de expectativas y, consiguientemente, en la toma de decisiones, las cuales, no obstante, han de basarse prioritariamente en el análisis objetivo, relegando la “experiencia” a los casos, cada vez menos frecuentes, en los que la rápida evolución del entorno de las decisiones no la hacen irrelevante. Ello no implica que no sea necesario utilizar en ocasiones, junto al pensamiento lógico, ya sea más o menos analítico o sintético y sistemático, el pensamiento intuitivo.

Aunque las decisiones casi nunca son fáciles, hay que tomarlas, y son precisamente sus dificultades las que hacen todavía más necesarios la vigilancia, la evaluación y el control constantes.

8. TEORÍAS EXPLICATIVAS DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

El proceso estratégico no se suele producir de forma continua. En realidad, según las investigaciones del prestigioso profesor de la Universidad McGill en Canadá, Henry Mintzberg, el proceso es irregular y discontinuo, produciéndose de forma repetida. En las organizaciones existen períodos estables, otros de cambio gradual y otros de cambio general de estrategias. Las personas tienden a actuar con inercia, manteniendo un curso de acción que se prolonga hasta que algo les obliga a cambiar realizando ajustes en la estrategia o haciendo cambios radicales hacia unas estrategias nuevas.

Existen tres teorías en la explicación de la evolución estratégica de una organización:

- 1) La **teoría del cambio incremental**, según la cual la evolución estratégica de las organizaciones se produce de forma estable y convergente, limitándose a ajustes incrementales que consolidan las orientaciones estratégicas existentes.
- 2) La **teoría del cambio radical**, según la cual los cambios se producen en momentos concretos de modo drástico.
- 3) La **teoría de la evolución en equilibrio interrumpido o equilibrio puntuado** (según se traduzca la denominación inglesa *punctuated equilibrium*), según la cual durante largos períodos de estabilidad y convergencia el cambio se limita a ajustes incrementales que consolidan las orientaciones estratégicas existentes, y solamente con escasa frecuencia se producen cambios drásticos y radicales llamados **reorientaciones estratégicas**. Esta forma de evolución, que integra las dos teorías alternativas anteriores, ha sido contrastada por otros muchos estudiosos del cambio organizativo.

Tabla 10

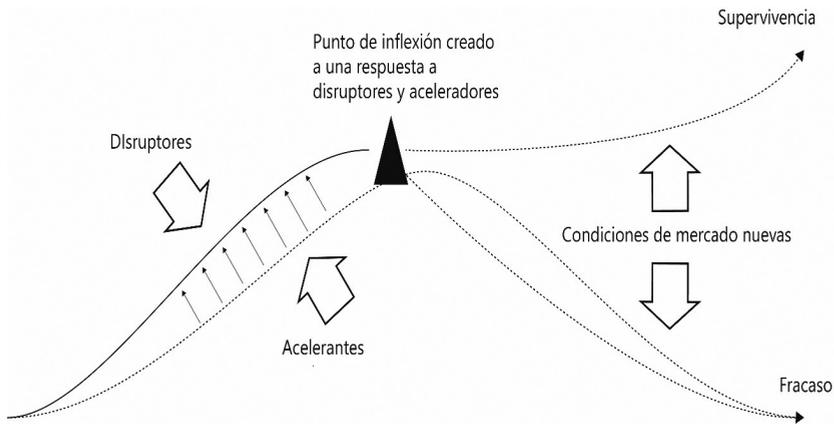
Teorías de la evolución estratégica
<ol style="list-style-type: none"> 1) Teoría del cambio incremental. 2) Teoría del cambio radical. 3) Teoría de la evolución en equilibrio interrumpido.

Lo cierto es que en su mayoría las grandes empresas mantienen una orientación estratégica constante durante períodos que duran entre 15 y 20 años antes de efectuar cambios significativos. Así, las empresas son entidades que evolucionan a través de períodos de estabilidad relativamente largos (**períodos de equilibrio**) interrumpidos por otros períodos relativamente breves de cambios esenciales (**períodos revolucionarios**). Los **sucesos desencadenantes** de los períodos revolucionarios pueden ser:

- 1) Organizativos, como el cambio de director general o CEO, que obligue a la empresa a cuestionarse incluso su razón de ser, su misión o propósito.
- 2) Financieros, como la imposibilidad de hacer frente a la devolución de un préstamo considerable, o como la amenaza de un cambio de propietarios, mediante una toma de control que puede tener su origen en una adquisición hostil, lo cual redundaría en un cambio de la dirección.
- 3) Mercadotécnicos, como la pérdida de importantes cuentas de clientes por modificación en los deseos o necesidades, o por cambios de estrategias de las empresas competidoras. Lo es, por ejemplo, la instalación de un nuevo gran hipermercado para los comercios existentes en una zona en la que anteriormente no lo había.
- 4) Productivos, como el desarrollo de nuevos productos o de partes de ellos, que dejen obsoletos los productos actuales y requieran una revisión estratégica considerable.
- 5) Tecnológicos, como las tecnologías disruptivas que obligan a un replanteamiento de la propia esencia de la empresa tanto en sus productos como en sus mercados y en sus planteamientos generales.
- 6) En el entorno, si, por ejemplo, se modifican las normas reguladoras del país en el que la empresa desarrolla su actividad.
- 7) De carácter diverso. Algunas alteraciones afectan a varios aspectos de los mencionados anteriormente. Así sucede, por ejemplo, con la irrupción de un nuevo teléfono inteligente, o *smartphone*, más avanzado para las demás empresas fabricantes, especialmente si compite con un precio ajustado. Puede suponer un desencadenante tecnológico, en los productos, en el mercado, y terminar provocando efectos financieros.

A lo que le sucede a una empresa cuando se produce un cambio importante como la introducción de nuevas tecnologías, una modificación en las preferencias de los clientes o la introducción de un nuevo competidor, se le denomina **punto de inflexión estratégico**, que es un término que fue acuñado por Andy Grove, antiguo director de Intel Corporation, a principios de la década de los noventa. El término proviene de las matemáticas, donde se denomina punto de inflexión a aquel en el que una curva convexa se vuelve cóncava o viceversa. Grove denomina punto de inflexión al “momento de la vida de un negocio en el que están a punto de cambiar sus fundamentos; es el resultado de un evento que hace cambiar la forma en la que pensamos o actuamos”. En un punto de inflexión estratégico el cambio es inevitable sencillamente porque las cosas no pueden continuar como hasta entonces, y es probable que la falta de una estrategia eficaz en respuesta a los hechos que le producen conduzca al fracaso. Un punto de inflexión debe ser el suceso desencadenante de un período revolucionario.

Figura 2. Punto de inflexión.



En la figura 2 se ha recogido un gráfico tomado de la obra de Grove (2007, p. 24)⁹ en el que se representa un punto de inflexión en un comercio al por menor.

9. ENFOQUES EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

En algunos casos, las decisiones estratégicas son tomadas por una persona (generalmente un emprendedor, un empresario o un directivo de alto nivel) que tiene una idea brillante y la capacidad de convencer a otros para adoptarla. En otros casos, las decisiones se van madurando gradualmente con el paso del tiempo dirigiendo a la organización en un sentido determinado.

Mintzberg (1973) distinguió inicialmente tres enfoques en la toma de decisiones que denominó empresarial, adaptativo y de planificación, a los que posteriormente Quinn (1980) añadió un cuarto enfoque que denominó incrementalismo lógico:

- 1) En el **enfoque empresarial**, es una persona la que establece la estrategia. Esta forma de decidir se centra en las oportunidades y los problemas son secundarios. Es un enfoque propio de los emprendedores que desarrollan nuevos negocios, es decir, de los fundadores de nuevas empresas que las guían con una visión peculiar que da lugar a decisiones audaces y novedosas.

⁹ Señala Grove que: "Por ejemplo, los cambios del consumidor (es decir, envejecimiento de la población, hogares más pequeños en tamaño, aumento de etnias) con frecuencia se mencionan como aceleradores que instigan respuestas de los distribuidores. Son las respuestas de los distribuidores a estas tendencias del consumidor (es decir, formatos de nuevas conveniencias, desarrollo del mercado de comidas frías) las que definen el Punto de inflexión real. Igualmente, la introducción de un nuevo competidor o formato a un mercado (o sea, la llegada de Wal-Mart en el RU, introducción de grandes descuentos en mercados nuevos) supone un disruptor para el mercado, ya sea debido al impacto de ese formato en concreto o a la respuesta competitiva a esa entrada de distribuidores...".

- 2) El **enfoque adaptativo** es el que se basa en el modo reactivo de toma de decisiones para resolver los problemas cuando aparecen, en lugar de partir de la búsqueda de nuevas oportunidades de forma proactiva. La empresa avanza gradualmente, adoptando soluciones a medida que surgen los problemas.
- 3) El **enfoque planificador** incluye tanto la proactividad en la búsqueda de nuevas oportunidades, como la adaptación reactiva mediante la resolución de los problemas cuando se presentan. Requiere la recopilación de información para el análisis de situaciones, la generación de estrategias alternativas y la selección de la estrategia más adecuada.
- 4) El **incrementalismo lógico** constituye una síntesis de los enfoques de planificación, adaptativo y, en menor grado, del empresarial. En este enfoque, la alta dirección tiene una idea bastante clara de la misión y de los objetivos de la empresa, pero al desarrollar las estrategias para alcanzarlos utiliza un proceso interactivo en el que la estrategia surge del debate, el análisis y la experimentación. Este enfoque parece ser especialmente adecuado cuando el entorno está sometido a cambios rápidos y son importantes el consenso y el desarrollo de los recursos necesarios antes de comprometer a toda la empresa con una estrategia concreta. Este enfoque es el que se aplica cuando la dirección central establece la misión y los objetivos, y permite que sean las unidades de negocio las que propongan las estrategias para alcanzarlos.

Tabla 11

Enfoques en la toma de decisiones estratégicas según Mintzberg
<ol style="list-style-type: none"> 1) Enfoque empresarial. 2) Enfoque adaptativo. 3) Enfoque planificador. 4) Incrementalismo lógico.

Las investigaciones empíricas ponen de manifiesto que en la mayor parte de las empresas que se encuentran ya en funcionamiento, el enfoque planificador no solamente es el más utilizado, sino también el que resulta más adecuado para hacer frente a los entornos complejos y cambiantes, con independencia de que en proyectos nuevos y concretos pueda ser circunstancialmente preferible adoptar otro enfoque en mayor o menor medida según el caso.

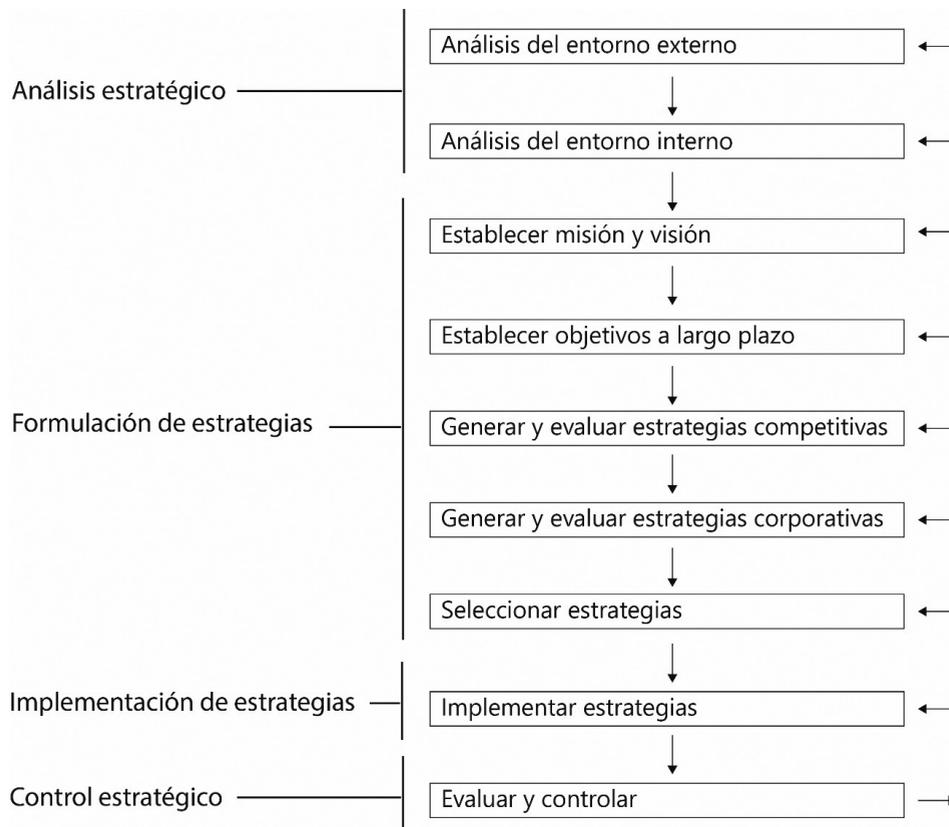
10. MODELO COMPLETO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Sintética y esquemáticamente, el proceso de dirección estratégica completo descrito en los apartados anteriores puede representarse como en la figura 3.

Pero importa recordar que en la realidad se trata de un proceso continuo de actualización y mejora, de forma que las fases se superponen y el control es constante, como

también lo son las actuaciones a que da lugar tanto el propio control como las incidencias del entorno que provocan desviaciones en el desempeño.

Figura 3. Esquema del modelo de dirección estratégica.



RESUMEN

La dirección estratégica se define como el enfoque directivo que, partiendo del análisis del entorno interno y externo, versa sobre la formulación, implementación y evaluación de las decisiones orientadas a la consecución de los objetivos de la organización a medio y largo plazo.

Las decisiones tácticas están condicionadas por las decisiones estratégicas, que les fijan una orientación a seguir.

El proceso estratégico está formado por cuatro etapas: el análisis del entorno, la formulación de estrategias, su implementación y el posterior control estratégico.

El análisis del entorno consiste en la determinación de los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la organización. La forma más sencilla de enfocarle es bajo el análisis DAFO que distingue entre el análisis del entorno externo (con oportunidades y amenazas) y el entorno interno (con las fortalezas y debilidades).

La formulación de las estrategias requiere el desarrollo de una misión, de una visión y unos objetivos para especificar unas alternativas para alcanzarlos y seleccionar las más adecuadas para ello con las condiciones existentes en cuanto a factores estratégicos.

Las estrategias son planes maestros integrales que establecen el modo de lograr la misión y los objetivos. Se distingue entre estrategia corporativa, estrategias de negocios o divisionales y estrategias funcionales.

Las políticas son directrices genéricas que orientan las decisiones facilitando la relación entre la formulación de las estrategias y su implementación.

Para la implementación han de establecerse objetivos periódicos, se ejecutan políticas, se motiva a las personas, se las incentiva y motiva mediante el ejercicio de la comunicación y el liderazgo, y se asignan los recursos necesarios. Requiere realizar un esfuerzo de crecimiento cultural que apoye la estrategia y cree una estructura organizativa, diseñe un esfuerzo mercadotécnico, prepare los medios financieros, así como los medios informáticos y tecnológicos y la política de compensación de los recursos humanos vinculados al desempeño organizacional. Requiere una planificación operativa y la utilización de programas, presupuestos y procedimientos.

El control estratégico consiste en un proceso continuo en el que se vigilan las actividades de la organización y los resultados del desempeño comparando el rendimiento (o "performance") real con el deseado.

Existen tres teorías en la explicación de la evolución estratégica: la teoría del cambio incremental, la del cambio radical, y la de la evolución en equilibrio interrumpido que da lugar a reorientaciones estratégicas.

Se distinguen cuatro enfoques en la toma de decisiones estratégicas: el empresarial, el adaptativo, el planificador y el incrementalismo lógico. Las investigaciones empíricas ponen de manifiesto que en la mayor parte de las empresas que se encuentran ya en funcionamiento, el enfoque planificador no solamente es el más utilizado, sino también el que resulta más adecuado para hacer frente a los entornos complejos y cambiantes.

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

- 1) Al enfoque en la toma de decisiones basado en el modo reactivo de toma de decisiones para la resolución de problemas una vez que aparecen, prescindiendo de un enfoque proactivo, se le denomina enfoque:
 - a) Adaptativo.
 - b) Empresarial.
 - c) Planificador.
 - d) Ninguna de las otras.

- 2) Las decisiones que afectan a la organización durante un largo período de tiempo durante el cual son irreversibles, son las decisiones:
 - a) Tácticas.
 - b) Operativas.
 - c) Estratégicas.
 - d) Ninguna de las otras.
- 3) ¿Qué término acuñó Andy Grove a principios de los noventa para referirse al momento de la vida de un negocio en el que están a punto de cambiar sus fundamentos?
 - a) Punto de inflexión estratégico.
 - b) Cambio de tendencia.
 - c) Inversión tendencial.
 - d) Ninguna de las otras.
- 4) A los cambios drásticos y radicales que se producen con escasa frecuencia según la teoría de la evolución en equilibrio interrumpido, se les denomina:
 - a) Revisiones tendenciales.
 - b) Reorientaciones estratégicas.
 - c) Reacciones puntuales.
 - d) Ninguna de las otras.
- 5) A los documentos en los que se establecen los sucesivos pasos concretos que se deben seguir para realizar una tarea o trabajo en particular se les denomina:
 - a) Presupuestos.
 - b) Programas.
 - c) Procedimientos.
 - d) Ninguna de las otras.
- 6) Las directrices genéricas que orientan las decisiones facilitando la relación entre la formulación de las estrategias y su implementación son:
 - a) Las políticas.
 - b) Los programas.
 - c) Los procedimientos.
 - d) Ninguna de las otras.
- 7) A la estrategia que sigue un área funcional de la empresa (fabricación, financiación, marketing, recursos humanos, etc.) para alcanzar sus objetivos y los de las unidades de negocio optimizando la productividad de sus recursos, se le denomina:
 - a) Estrategia funcional.
 - b) Estrategia cooperativa.
 - c) Estrategia de negocio.
 - d) Ninguna de las otras.
- 8) El término “meta” es equivalente al de:
 - a) Objetivo.
 - b) Misión.
 - c) Visión.
 - d) Ninguna de las otras.

- 9) El ambiente externo está integrado por variables:
- a) Que son controlables por la empresa.
 - b) Que son fortalezas y debilidades de la empresa.
 - c) Que son oportunidades y amenazas.
 - d) Ninguna de las otras.
- 10) Señale cuál de las siguientes **no** es una etapa del proceso estratégico:
- a) El análisis del entorno.
 - b) La formulación de estrategias.
 - c) La implementación de estrategias.
 - d) Ninguna de las otras.

BIBLIOGRAFÍA

- CHANDLER, A. D. (1962). *Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT.
- GROVE, A. S. (2007). *El punto de inflexión. Definición y construcción de capacidades clave*. Coca-Cola Retailing Research Council. Recuperado de https://www.ccrcc.org/wp-content/uploads/sites/24/2014/02/Inflection_Points_Spanish_2007.pdf
- MINTBERG, H. (1973). Strategic-Making in Three Moders. *California Management Review*. Winter, 44-53.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2021a). *Dirección de empresas*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2021b). *Prácticas de dirección de empresas*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- PORTER, M. E. (1996). What Is A Strategy? *Harvard Business Review*. November-December. 61-78.
- QUINN, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin.