
Naturaleza y concepto de la dirección estratégica

PID_00248723

José María López de Pedro

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

Tercera edición: febrero 2019
© José María López de Pedro
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Depósito legal: B-3.563-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción.....	5
1. Dos posibles significados del término <i>estrategia</i>.....	7
2. Algunos intentos de definir la estrategia.....	9
3. La dirección estratégica como una función directiva.....	13
4. Niveles para los que se puede definir la estrategia.....	14
5. El concepto de unidad estratégica de negocio.....	16
6. Fases del proceso de dirección estratégica.....	17
7. Dos tipos básicos de estrategia: deliberada y emergente.....	20
8. Escuelas de pensamiento sobre la dirección estratégica.....	23
9. Evolución en el contenido de la estrategia.....	27
10. Las nuevas tecnologías y la estrategia.....	30
Bibliografía.....	33

Introducción

En las últimas décadas ha crecido el interés de académicos, directivos y del público en general por algunas cuestiones que están relacionadas con la estrategia de las empresas. Este interés se ha debido, en buena medida, a la influencia que ejercen hoy las empresas en la vida de muchísimas personas. En los países desarrollados, muchos de nosotros nos pasamos una buena parte de nuestro tiempo trabajando en una empresa, consumimos los bienes y servicios que ellas nos ofrecen... Por otro lado, la mayoría de las empresas se mueven hoy en contextos que son muy complejos, la competencia es cada vez más abierta y más dura, las expectativas de los clientes siguen complicadas tendencias, las tecnologías evolucionan rápidamente, los mercados se hacen cada vez más extensos.

En este renovado entorno, las limitaciones prácticas de los modelos tradicionales han empujado a los directivos y autores a buscar nuevos conceptos, a diseñar nuevas herramientas y modelos que nos ayuden a interpretar mejor el modo como actúan, o deberían actuar, las empresas. Este conjunto heterogéneo de conocimientos constituye el área que hoy denominamos *dirección estratégica*. En este módulo revisaremos algunos de los conceptos básicos de esta área. Para ello, trataremos de entender mejor qué es ese fenómeno al que denominamos *estrategia*, a quién le corresponde definirla en la empresa y cómo debe desarrollarse el proceso para definirla. Añadiremos a este contenido algunas reflexiones sobre el efecto que han tenido las nuevas tecnologías en la aplicación de la estrategia y revisaremos cómo ha ido evolucionando en el tiempo el contenido de las estrategias que han aplicado las empresas. Confiamos en que estas ideas nos sirvan luego como los firmes cimientos sobre los cuales levantar los elementos de esta asignatura.

1. Dos posibles significados del término *estrategia*

El término *dirección estratégica*, al que solemos referirnos también como *estrategia*, hace referencia al esfuerzo que, desde hace ya mucho tiempo, vienen realizando autores y directivos para interpretar cuáles son los medios que utilizan las empresas (o cualquier otro tipo de organización) para adaptar sus características y acciones a las demandas del entorno. La noción de estrategia se refiere, por tanto, a ese intento que realizan los directivos para conseguir que sus organizaciones estén bien alineadas con el conjunto de exigencias y oportunidades que les ofrecen sus entornos.

A partir de esta idea podemos interpretar el término *estrategia* en dos sentidos que son claramente distintos pero que a la vez se complementan:

1) La estrategia como el conjunto de todas las decisiones relevantes que toman los directivos en una organización. Es un hecho claro que todas las organizaciones (y en particular las empresas) siguen una estrategia. Muchas veces esa estrategia aparece mencionada con más o menos detalle en los documentos de la empresa. Otras veces, sin embargo, se desarrolla en la mente y en las conversaciones de los directivos. En este último caso, el esfuerzo de los directivos debería dirigirse a hacer explícita esa estrategia, de tal manera que, al analizarla y racionalizarla, pudieran desarrollar el conjunto de capacidades de la empresa para crear más valor.

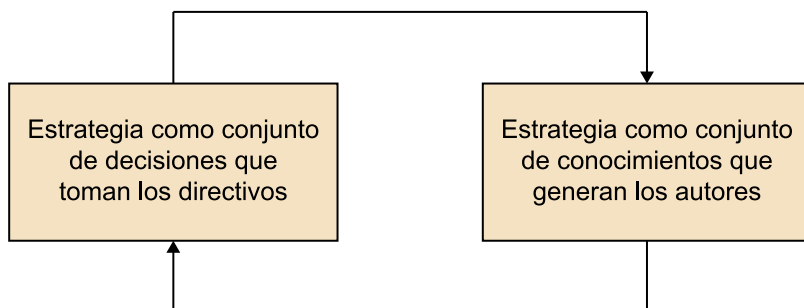
2) La estrategia como un área conocimiento. Los asuntos relacionados con la dirección de organizaciones han sido el objeto de una reflexión ordenada, desde hace ya muchos siglos, en campos tan diversos de la vida social como son los ejércitos, la administración política, las organizaciones religiosas, etc. Sin embargo, la dirección estratégica surge, como un área de investigación bien delimitada, en los años sesenta, para crecer con vigor desde entonces. En la actualidad, esta área de conocimiento se nutre de aportaciones que son realizadas desde campos tan diversos como la economía industrial, la psicología, la biología o las ciencias políticas, por mencionar solo algunos. A pesar de esta variedad de enfoques, todos esos trabajos asumen como objetivo desarrollar un acervo de conocimientos que nos ayuden a comprender mejor cómo actúan, o deberían actuar, las organizaciones.

A la vista de estos significados, podemos afirmar que existe una relación dinámica y de mutua influencia entre ambos (figura 1). A menudo, los modelos y las herramientas que desarrollan los autores son aplicados en la realidad por los directivos, influyendo en el modo como estos manejan sus empresas. Pero a la vez, las innovaciones que los directivos van introduciendo en sus decisiones de una manera intuitiva pueden ser una fuente de inspiración muy valiosa para el trabajo de los académicos. La evolución del modelo de *stakeholders* es un ejemplo muy claro de cómo funcionan estas dinámicas de mutua influencia. Este modelo directivo fue originalmente aplicado en la práctica por algunas grandes compañías americanas durante los años cincuenta. En 1984 el profesor R. E. Freeman lo refinó y lo formalizó en un modelo que, desde entonces, ha ido ganando cada vez más atención entre los académicos y hoy es empleado por muchas empresas para definir sus estrategias.

Ved también

La evolución del modelo de *stakeholders* la explicaremos con detalle en el subapartado 1.2 del módulo «Fines de la empresa y responsabilidad social».

Figura 1. Relación entre los dos sentidos del término *estrategia*



Actividad 1

Ojead algunos libros y artículos de divulgación (publicados en revistas como la *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Deloitte University Press*...) que traten sobre algún tema de la estrategia que os resulte interesante (liderazgo, innovación, empresa familiar, responsabilidad social corporativa, etc.). Más allá de las ideas concretas que defienda ese texto, prestad atención a cómo utiliza los casos reales de empresas para inducir sus propuestas.

En esta relación dinámica y de mutua influencia, los consultores estratégicos han desempeñado un papel relevante. En particular, estos expertos –actuando de una manera individual o a través de empresas consultoras especializadas– han sido a menudo una forma de conexión importante entre el entorno académico y las empresas. Estimulados por su intención de ofrecer soluciones viables para las empresas, los consultores han tomado frecuentemente la inspiración para sus ideas y propuestas en trabajos que habían sido realizados previamente por los académicos. A su vez, los consultores han ayudado a los autores a entender mejor cuáles son los problemas y los desafíos reales a los que se deben enfrentar las empresas. Es precisamente esta función de enlace entre el entorno real de los negocios y el ámbito académico lo que explica por qué son muchos los académicos que realizan individualmente o a través de empresas especializadas trabajos de consultoría para las empresas.

2. Algunos intentos de definir la estrategia

En una primera aproximación, podemos interpretar la estrategia como un patrón que da sentido y coherencia a las decisiones que va tomando un agente para conseguir un objetivo.

Si miramos, por ejemplo, lo que sucede en la naturaleza, veremos que los animales depredadores emplean regularmente determinadas estrategias para cazar, individualmente o en grupo. Las manadas de lobos, por ejemplo, realizan largas persecuciones, en las que sus miembros se van alternando en el esfuerzo, para agotar a sus presas de mayor tamaño. De una manera mucho más continuada y flexible, los seres humanos solemos someter nuestras acciones a patrones que hemos definido por anticipado para conseguir algún objetivo. Nos ponemos a dieta, por ejemplo, para reducir nuestro peso o nos formamos en un área específica para conseguir un empleo.

Pero además de actuar individualmente, los seres humanos hemos formado grupos desde muy antiguo para conseguir determinados objetivos. A través de esos grupos, los seres humanos se han esforzado en aplicar estrategias más o menos planificadas para realizar construcciones, para emprender viajes, para coordinarse en la explotación de los recursos naturales, para agredir y defenderse... La frecuencia y el interés especial con los que los grupos humanos han planificado sus acciones en este último sentido explican que el concepto de estrategia haya sido vinculado a menudo con un tipo de organización que está, sin duda, entre las más antiguas y duraderas, los ejércitos.

No debe sorprendernos, por tanto, que muchas de las ideas y de los modelos que se han formulado sobre la estrategia de empresas tengan unos antecedentes muy claros en la estrategia militar. El propio término de *estrategia* procede de la palabra griega *strategia*, que significa 'general al mando de un ejército' (*stratos*: 'ejército'; *agein*: 'conductor'), y el primer tratado reconocido sobre la estrategia es la obra ya clásica de Sun Tzu, *El arte de la guerra*, escrita en China, unos quinientos años antes de Cristo.

Interpretación del comportamiento de las empresas

En el estudio de la estrategia, los autores han tomado con frecuencia ideas y conceptos que han sido elaborados en otros campos para usarlos como lentes (analogías o metáforas) a través de las cuales interpretar mejor cómo se comportan las empresas. En particular, la analogía militar (según la cual una empresa funcionaría como un ejército, como un conjunto social muy bien disciplinado y jerárquico, que debe enfrentarse a sus oponentes, o competidores, en los campos de batalla que son los mercados) ha sido una de las más empleadas para estudiar la estrategia.

La aplicación generalizada de esta analogía ha tenido implicaciones profundas en la manera en la que se han interpretado muchas dimensiones de la estrategia. En el estudio, por ejemplo, de las relaciones entre empresas, se ha destacado la desconfianza y la rivalidad

por encima de las posibles formas de cooperación y coordinación de estrategias. Se ha caracterizado a todo el proceso estratégico como un proceso descendente, que tenía lugar en una estructura piramidal, fuertemente jerarquizada y disciplinaria. Se ha interpretado que las empresas tenían unos límites muy claros que las separaban de su entorno... Los anteriores son solo algunos ejemplos de ideas que han sido ampliamente aceptadas durante años en el área de la estrategia y que hunden sus raíces en la analogía militar.

En los últimos años, sin embargo, esta imagen de la estrategia ha sido fuertemente cuestionada por otras analogías (la empresa como un grupo social en el que interactúan las personas, la empresa como un ser vivo que se integra en un ecosistema complejo...), que han enriquecido nuestra visión de las empresas y que iremos presentando a lo largo de esta asignatura.

Lectura recomendada

Otra analogía habitual ha consistido en interpretar los negocios como un juego deportivo en el que compiten entre sí las empresas. Tal y como Hamington explica, las analogías y metáforas contribuyen a modelar nuestros comportamientos, por lo que debemos estar alerta para no caer en el error de aceptar como ciertos algunos atributos que, a pesar de ser inspirados por la analogía, trascienden los límites de la comparación. En particular, la analogía del juego nos induce a exagerar la importancia de las relaciones de rivalidad entre las empresas y a trivializar los posibles efectos que pueden tener sus acciones. Para seguir profundizando en los peligros asociados con el uso de las analogías en los negocios, os recomendamos que leáis el artículo completo.

M. Hamington (2009). «Business Is Not a Game: The Metaphoric Fallacy». *Journal of Business Ethics* (vol. 86, núm. 4, págs. 473-484).

Aplicado al ámbito de los negocios, el concepto de estrategia emerge en los años cincuenta –lo introduce en sociedad Peter Drucker en su libro de 1954 *The Practice of Management*– y conoce un amplio desarrollo a partir de los años sesenta, a medida que evolucionan en la práctica los sistemas aplicados para dirigir las empresas y se hacen más complejos los problemas reales a los que estas deben hacer frente. Desde el momento en el que emergiera hasta nuestros días, los autores han ofrecido numerosas definiciones de la noción de estrategia, sin que se haya llegado a ningún consenso definitivo sobre el significado preciso del término.

Una definición ya clásica es la propuesta por K. R. Andrews (1971). Para este autor, la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser. En un sentido similar, C. W. Hofer y D. Schendel (1978) describen la estrategia como las características básicas del ajuste que una organización consigue con su entorno. Michael Porter (1980), por su parte, enfatiza esa relación de ajuste al enunciar que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente de tal manera que esa empresa consiga crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior al del resto de las empresas.

A partir de estas definiciones –a las que podríamos añadir muchas otras–, podemos apreciar que, en general, las definiciones de la estrategia tienden a destacar, como un elemento fundamental, la búsqueda activa por parte de los directivos de una relación de ajuste que vincule su organización con el entorno.

A pesar de coincidir la mayoría de los autores en destacar este ajuste, cada uno lo ha interpretado de manera distinta, ayudándonos a comprender mejor un fenómeno que es sin duda multidimensional y complejo.

Estas discrepancias, sin embargo, no deben distraer nuestra atención de dos aspectos que son relevantes y sobre los cuales los autores se han mostrado casi siempre de acuerdo. En primer lugar, la relación de influencia que vincula a la empresa con su entorno funciona a menudo en los dos sentidos. Esto significa que, si bien el entorno influye con frecuencia en las decisiones que toman los directivos y en la suerte que corren las empresas, también es cierto que las acciones que realiza una empresa influyen a menudo en su entorno, ya sea provocando alguna reacción en las empresas rivales, impactando en el medio ambiente, modelando las expectativas de los consumidores, etc.

En segundo lugar, esa relación de mutua influencia que vincula a la empresa con su entorno es dinámica, por lo que va evolucionando en sus formas concretas a lo largo del tiempo. La importancia, por ejemplo, de aplicar estrategias que sean respetuosas con el medio ambiente ha sido una variable que se ha introducido con fuerza en los últimos años, pero a la que apenas se le daba importancia hace dos o tres décadas. Este hecho tiene una consecuencia muy clara para el trabajo de los directivos, y es que, a pesar de que estos tengan en mente cuáles son los fines que debe perseguir su empresa en el largo plazo, deben esforzarse siempre en explorar el entorno, en interpretar con acierto cuáles son las fuerzas de cambio que están operando, y en tomar unas decisiones que sean, en cada momento, las más adecuadas.

Esta imagen de la relación de ajuste como un proceso bidireccional y dinámico ha sido central en los estudios de ecosistemas aplicados a los negocios. La premisa fundamental de toda esta corriente es que cada empresa es en sí misma un sistema complejo (o un organismo) que forma parte, a su vez, de un ecosistema complejo más amplio y con el cual coevoluciona. A lo largo de esta asignatura nos referiremos varias veces a esta imagen biológica de los negocios.

La idea de ajuste

La idea de ajuste no debe interpretarse como un imperativo que va dirigido a los directivos para que estos imiten simplemente lo que el resto de las empresas de la industria están haciendo en ese momento. En un artículo de 1996 («What Is Strategy»), Michael Porter argumentaba en este sentido que, con carácter muy general, todas las estrategias que puede aplicar una empresa se reducen a dos opciones: (1) esforzarse en hacer con más eficiencia –más barato– lo que la mayoría de las empresas ya está haciendo o (2) esforzarse en hacer algo que ninguna otra empresa puede hacer. Apostar por la primera alternativa, argumenta Porter, significa caer en una dinámica circular de competencia a través de los precios –basada en reducir lo más posible los costes– que llevaría, en el medio plazo, a una bajada generalizada de la rentabilidad para todas las empresas de la industria.

En clara oposición a este planteamiento, Porter afirma que los directivos de cualquier empresa deberían esforzarse en generar unas ventajas que no estén basadas en hacer lo mismo que hace el resto de las empresas de la industria pero más barato, sino en lograr una configuración interna de sus actividades que genere un claro valor para sus clientes y resulte muy difícil de imitar por sus competidores. De una manera inequívoca, e independientemente de la manera concreta como lo formule, Porter destaca una idea

relevante: el ajuste que deben buscar los directivos no puede consistir en imitar reactivamente lo que están haciendo otras empresas, sino que debe ir dirigido a buscar, de una manera proactiva y continuada, las posibles opciones que tienen ellos a su alcance para conseguir que su empresa genere más valor. A esta idea del *valor*, que es también central en nuestra visión de la estrategia, nos referiremos desde diversas perspectivas a lo largo de estos materiales.

Actividad 2

Hace apenas unas décadas, cualquier persona que necesitara usar un vehículo contaba con dos alternativas: comprarlo o alquilarlo. De aquella situación, hemos pasado a otra en la que tenemos un rango muy amplio de posibilidades para usar un vehículo. Identificad las opciones que, además de la compra y el alquiler, están hoy disponibles. Averigüad cuándo y cómo fueron surgiendo, quién las propuso y, sobre todo, qué valor aportaban para los clientes respecto a las opciones que estaban disponibles en ese momento. Pensad después en qué nuevas opciones podrían emerger en los próximos años, precisando, para cada una de ellas, el valor que nos aportaría. Parece claro a partir de este análisis que reflexionar sobre el valor generado para los clientes es un buen camino para identificar nuevas ideas de negocio.

3. La dirección estratégica como una función directiva

En la mayoría de los deportes individuales, es importante que el deportista defina antes de competir cuáles van a ser sus objetivos y que establezca cuál es la posible estrategia que le serviría para conseguirlos. Un jugador de tenis, por ejemplo, debe saber muy bien cómo juega su oponente y debe esforzarse en definir por anticipado cómo va a enfocar su juego para sacar el mejor partido a sus cualidades, aprovechando los puntos débiles de su rival. En los deportes de equipo suele ser necesario que una persona se encargue de definir los objetivos, de motivar a los miembros del equipo y de coordinar sus esfuerzos para aplicar la estrategia. Un equipo profesional de fútbol, por ejemplo, suele contar con un entrenador que, asistido por un grupo de especialistas, asume la función de analizar al equipo rival y definir la estrategia con la que va a jugar el equipo.

A partir de esta analogía deportiva (la empresa como un grupo de deportistas profesionales), resulta fácil comprender que la dirección estratégica de toda la empresa es una de las funciones básicas que debe realizar el equipo directivo. Como tal función, la dirección estratégica consistirá básicamente en definir los fines y las responsabilidades que debe asumir la empresa, analizar el entorno exterior y la situación interior de la empresa, formular la estrategia más adecuada y comunicarla a aquellos miembros de la empresa que deben aplicarla.

Por la forma como se estructuran las empresas (y cualquier otro tipo de organización), es un hecho claro que la dirección estratégica debe ser realizada por los directivos. Esta idea ha sido sin embargo habitualmente interpretada a la luz de aquella analogía militar que mencionábamos en el apartado 2, para suponer que el trabajo fundamental de los directivos consiste en analizar con objetividad el entorno y concebir un plan de acción que sea comunicado de manera descendente para que lo apliquen los trabajadores que se encuentran en la base de la pirámide organizativa. Frente a esta imagen de la dirección, que resulta ya un tanto anticuada, se han ido abriendo paso otros enfoques que resultan más abiertos, más flexibles y democráticos. En estos enfoques – a los que nos iremos refiriendo con frecuencia a lo largo de la asignatura– el directivo no delega su responsabilidad para manejar la estrategia, pero la reinterpreta para incluir entre sus tareas las de escuchar las ideas y opiniones de sus trabajadores y clientes, detectar y difundir aquellas innovaciones que, de una manera emergente, han surgido en distintos lugares de la empresa o crear contextos en los que los trabajadores puedan interactuar e intercambiar sus conocimientos. Todas estas aportaciones, lejos de invalidar las responsabilidades estratégicas del directivo, las enriquecen, y les confieren un carácter mucho más dinámico y participativo.

4. Niveles para los que se puede definir la estrategia

Habitualmente se considera que son tres los niveles organizativos para los que se puede definir la estrategia: la corporación, las unidades de negocio y las áreas funcionales. Estos tres niveles suelen aparecer claramente diferenciados en las empresas diversificadas, es decir, en aquellas que ofrecen diferentes productos y participan a la vez en distintos mercados. En las empresas que no están diversificadas (que son la mayoría, especialmente entre las empresas de pequeño y mediano tamaño), los niveles de corporación y unidad de negocio suelen coincidir, haciendo que los niveles relevantes para la dirección estratégica se reduzcan a la corporación y a las áreas funcionales. Veamos a continuación cómo se define el contenido de la estrategia para cada uno de estos niveles:

1) **La estrategia corporativa:** en el nivel de la dirección corporativa se plantea la cuestión central de en qué actividades participa o quiere participar la empresa. Los directivos de este nivel deben definir, por tanto, cuál es y cuál va a ser en el futuro el campo de actividad de la empresa. Pero además de definir el campo de actividades, los directivos de este nivel deben esforzarse en promover las sinergias, incentivando la integración y la complementariedad de todas las actividades y negocios que se integran en la empresa.

2) **La estrategia de negocio:** es el plan de acción que se diseña en una unidad estratégica de negocio (UEN). A la estrategia de este nivel también se la denomina estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan una forma organizativa divisional. Los directivos de este nivel deben esforzarse en determinar cómo desarrollar la actividad o actividades que han sido atribuidas por los directivos del nivel corporativo a su unidad estratégica. La finalidad de estos directivos debe ser, por tanto, que su UEN desarrolle sus capacidades internas y ocupe la mejor posición competitiva que le sea posible en el mercado.

3) **La estrategia funcional:** define cómo desarrollar y utilizar los recursos y las habilidades que están disponibles en cada área funcional. Entre las áreas funcionales más habituales están producción, logística, marketing, dirección financiera, recursos humanos o investigación y desarrollo. En la estrategia de este nivel, los directivos deben buscar sinergias en la utilización de los recursos que se integran en cada una de las áreas funcionales.

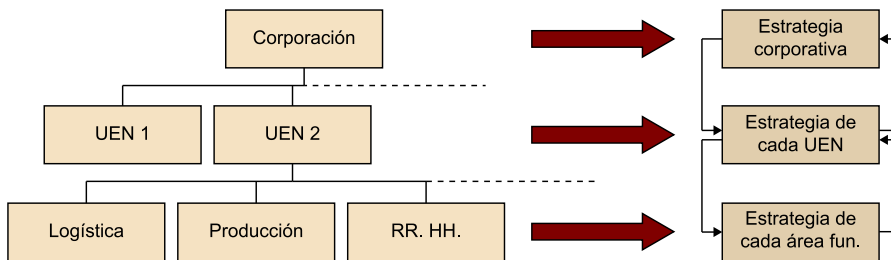
En cada uno de estos niveles las facultades para definir la estrategia –y la consiguiente responsabilidad– corresponde a distintas personas o grupos directivos (el presidente o consejero delegado para la estrategia corporativa, el gerente de cada división para la estrategia de negocio y el director funcional para la estrategia funcional). Hay que precisar, sin embargo, que estos niveles de la estrategia no representan problemas que puedan ser separados. Al contrario,

esta desagregación de la estrategia nos permite identificar distintos aspectos de un mismo fenómeno: la dirección estratégica de la empresa. Este hecho nos obliga a destacar dos ideas:

1) En esta ordenación vertical de la estrategia, las decisiones que tomen los directivos de un nivel superior condicionan las decisiones que pueden adoptar otros directivos en niveles más bajos. Podemos afirmar, en consecuencia, que cada nivel directivo define su propia acción estratégica con un cierto grado de autonomía, pero a la vez dentro de las limitaciones que le imponen las pautas que han sido definidas desde el nivel superior.

2) Una interacción estrecha entre todos los niveles es una condición necesaria para el éxito de la estrategia. Los directivos que ocupan su cargo en el nivel corporativo, en las unidades estratégicas de negocio y en las áreas funcionales deberían intercambiar de una manera muy fluida y continuada la información de la que cada uno de ellos dispone, con el objetivo de coordinarse en el diseño y en la aplicación de las estrategias. Cuando los directivos realizan este esfuerzo de una manera adecuada, la empresa consigue desarrollar un conjunto de estrategias que resultan profundamente coherentes y eficaces.

Figura 2. Niveles para la estrategia



Actividad 3

Elegid una empresa diversificada de la que os resulte fácil obtener información a través de internet. Identificad sus niveles organizativos principales (corporativo, UEN y áreas funcionales). Intentad representar esos niveles gráficamente, expresando cómo se vinculan entre ellos a través de las líneas de autoridad. Si es posible, identificad para cada nivel quiénes son las personas responsables.

5. El concepto de unidad estratégica de negocio

En el apartado anterior hemos argumentado que las organizaciones se ven a menudo obligadas a definir su estrategia en tres niveles: corporativo, de negocio y funcional. El nivel intermedio (la unidad de negocio) es frecuente en las empresas diversificadas, en las que la heterogeneidad de los negocios hace inviable la formulación de una estrategia conjunta. Este hecho obliga a las empresas diversificadas a delimitar, desde el nivel corporativo, unas unidades más pequeñas, que funcionarán como entidades organizativas, o semiempresas, contando cada una de ellas con un cierto grado de autonomía estratégica. Esta división en unidades menores permite a los directivos que están al frente de cada unidad entender mejor la realidad de sus negocios y tomar las decisiones más ajustadas. Dentro de una corporación, la definición de estas unidades debe mantener un equilibrio en cuanto a su tamaño y número, de modo que se consiga una adecuada diferenciación de las estrategias sin incurrir para ello en una excesiva atomización.

Aunque estas unidades organizativas han sido denominadas de maneras muy diversas –centros de estrategia, unidades empresariales, centros de actividad, etc.–, en esta asignatura hemos adoptado el término más empleado, *unidad estratégica de negocio* (UEN) o *strategic business unit* (SBU).

Se entiende por UEN un conjunto de actividades o negocios que son homogéneos desde el punto de vista estratégico, es decir, un conjunto de actividades para el cual es posible formular una estrategia específica. La segmentación en UEN nos lleva a interpretar la empresa como un conjunto de unidades menores que operan cada una de ellas en un entorno específico y que siguen un planteamiento estratégico también específico.

Aunque una empresa puede usar diversos criterios para definir sus UEN, los más frecuentes son:

- los grupos de clientes a los que han de servir,
- los tipos de producto o servicio que se van a ofrecer o, por decirlo de otro modo, las necesidades de los clientes potenciales que se intentan cubrir, y
- la tecnología que se va a emplear en los distintos procesos productivos.

Actividad 4

Para la empresa que elegisteis en la actividad anterior, identificad cuál ha sido el criterio aplicado para formar las UEN. ¿Habría podido utilizar la empresa algún otro criterio? ¿Cómo se habría organizado la empresa en función de ese criterio alternativo?

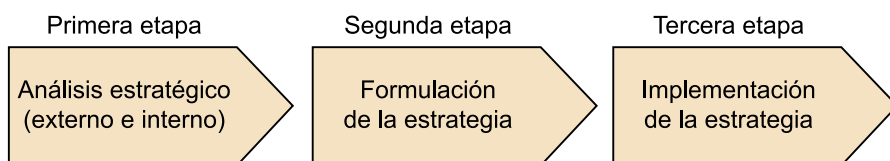
6. Fases del proceso de dirección estratégica

En cualquiera de los niveles anteriores, los directivos pueden tener problemas para realizar de una manera ordenada la dirección estratégica. Para ayudar a esos directivos, suele describirse la dirección estratégica como una secuencia bien pautada de fases que los directivos deben realizar a lo largo del tiempo.

En su descripción más general, podemos decir que el proceso estratégico está formado por tres actividades: análisis, formulación e implementación de la estrategia.

Este modelo secuencial asume que los directivos son capaces de tomar sus decisiones de una manera racional y objetiva (por lo que se integra en el enfoque racional del que hablaremos en el apartado 8 de este módulo) y es mencionado como un elemento fundamental en la mayoría de los cursos sobre estrategia.

Figura 3. Etapas básicas del proceso racional de la estrategia



En nuestra opinión, sin embargo, este planteamiento, aun siendo valioso, merece varias críticas. En primer lugar, este modelo de la estrategia deja a un lado cualquier aspecto de naturaleza cognitiva, cultural y política. Respecto a las dimensiones cognitiva y cultural, es un hecho bien establecido que los directivos –igual que le sucede a cualquier otro decisor humano– cuentan con unas capacidades cognitivas (de memoria, de percepción, de cálculo...) que son limitadas y, además, están influidos en sus decisiones por sesgos, intuiciones y preferencias que se derivan de su propio perfil psicológico (una persona puede ser más o menos adversa al riesgo, buscar más el reconocimiento de los demás o su autoestima...) y del marco cultural en el que se integra (algunas culturas, por ejemplo, tienen un sesgo muy individualista, otras en cambio ponen más el acento en la comunidad...).

Respecto a la dimensión política, es también un hecho bien contrastado que las organizaciones en general –y en particular las empresas– son entes sociales en los que se emergen complejas relaciones de poder. Son muchos los eventos organizativos (promociones internas, sucesiones en la alta dirección, aprobación de presupuestos...) en los que resulta fácil observar una dimensión po-

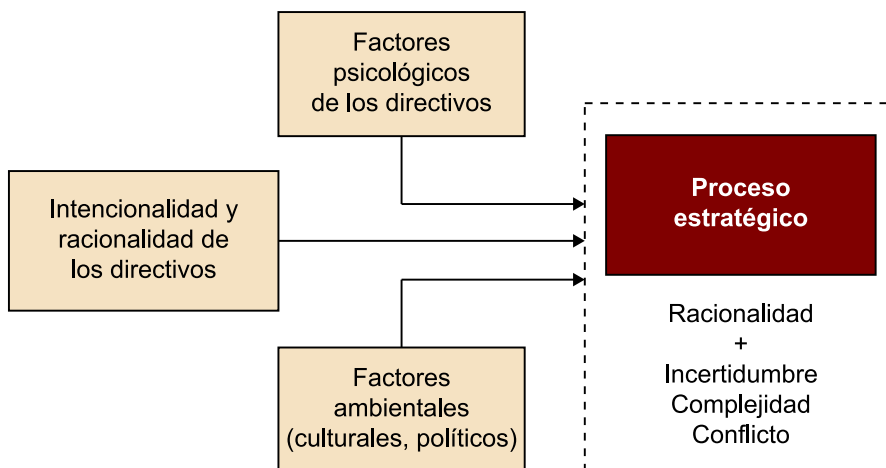
lítica. En este sentido, es posible interpretar el proceso estratégico como un juego político en el que diversos actores pugnan por hacer que prevalezcan sus propios intereses, imponiendo a los demás sus opiniones.

Actividad 5

Elegid una organización que sea bien conocida (una empresa, un equipo de fútbol, un organismo internacional, un partido político...) y describid algún proceso que, siendo muy relevante para esa organización, tuviera una fuerte dimensión política. Enunciad qué actores internos y externos a la organización estuvieron implicados en el proceso, cuáles eran sus respectivos intereses y cómo se desarrollaron las dinámicas políticas alrededor de ese proceso.

Podemos decir, en definitiva, que los directivos de cualquier empresa desarrollan a menudo las tareas que conforman el proceso estratégico de una manera deliberada. Esto quiere decir que esos directivos son plenamente conscientes de la fase estratégica en la que se encuentran y que intentan realizarla de una manera racional y objetiva. Sin embargo, esos directivos no suelen desarrollar estas tareas de un modo completamente aséptico y racional. En particular, la racionalidad limitada de los directivos, sus propios sesgos y preferencias, y la naturaleza indiscutiblemente política de muchas dinámicas imponen unas condiciones de incertidumbre, de complejidad y conflicto que pueden imponer unas dificultades muy serias para que el proceso estratégico se desarrolle de un modo eficiente.

Figura 4. Fuerzas que inciden en la formación de la estrategia.

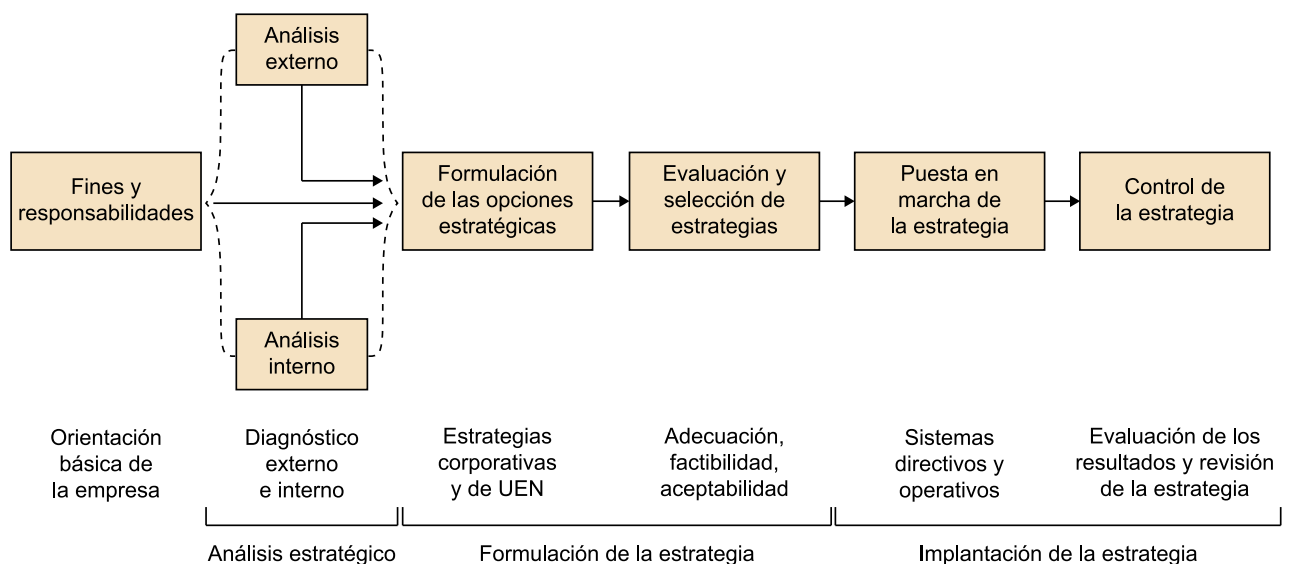


A partir de estas ideas, parece claro que debemos interpretar el proceso de la estrategia a partir de una cierta complementariedad entre los aspectos más racionales y otros que no lo son tanto. En general, podemos afirmar que los directivos intentan seguir un esquema racional para tomar sus decisiones pero, en el desarrollo de este proceso, pueden emerger influencias muy fuertes que operen en contra de ese carácter racional y objetivo. Los procesos de decisión estratégica no serían, por tanto, completamente racionales, pero tampoco estarían entregados por entero al impulso de las fuerzas psicológicas, culturales o políticas, siendo casi siempre una cuestión de grado que se sitúen más o menos cerca de cada uno de esos extremos.

En segundo lugar, y dentro ya del perímetro racional que nos impone el modelo, las actividades estratégicas de análisis, formulación e implementación deben venir precedidas por una etapa de reflexión deliberada y profunda, realizada por los propios directivos, sobre cuáles son los fines y las responsabilidades que ellos deben asumir en sus decisiones. Desde nuestro punto de vista, esta segunda objeción es muy relevante, pues el modo en que el equipo directivo defina cuáles van a ser sus fines y responsabilidades le servirá para enmarcar después el contenido de todo el proceso estratégico. A partir de estas ideas, podemos describir el proceso de la estrategia como una secuencia que debe incluir, en su versión más completa, las siguientes actividades:

- establecimiento de los **fines y responsabilidades** de la empresa,
- **análisis externo**: identificación de las amenazas y oportunidades que ofrece para la empresa el entorno,
- **análisis interno**: determinación de las fortalezas y debilidades que posee la empresa,
- **formulación de la estrategia**: diseño de las alternativas de acción que tiene a su alcance la empresa,
- **evaluación y selección de estrategias**: aplicación de ciertos criterios racionales para elegir la opción estratégica que parece la más adecuada,
- **implementación de la estrategia**: puesta en práctica de la estrategia elegida, y
- **control de la estrategia**: seguimiento de la opción aplicada y evaluación de sus resultados.

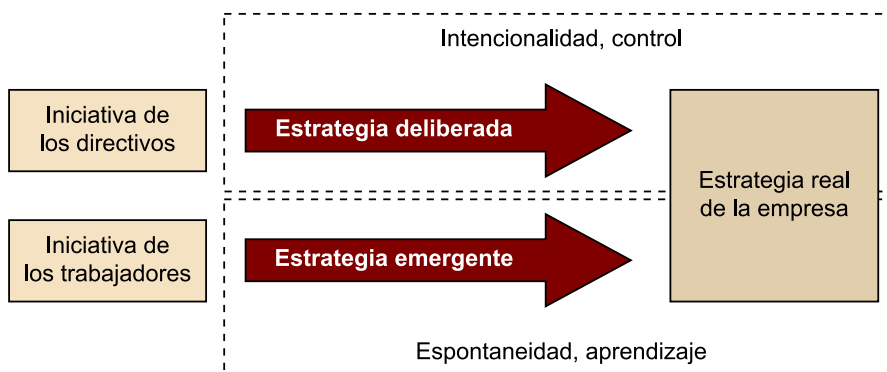
Figura 5. Actividades del proceso racional de la estrategia



7. Dos tipos básicos de estrategia: deliberada y emergente

La imagen de la estrategia que hemos presentado en el apartado anterior (figura 5) supone que los directivos van ejecutando de una manera ordenada y consciente todo el proceso. A la acción organizativa que emerge a través de ese proceso la denominamos *estrategia deliberada*. Pero en la vida de las empresas emergen a menudo cursos de acción que no han sido planificados por ningún directivo. Estos cursos de acción emergen de una manera espontánea en distintas partes de la empresa y tienen su impulso en la iniciativa personal de sus miembros. Con frecuencia, este tipo de estrategias son iniciadas por algún trabajador o departamento que, estando en el nivel jerárquico más bajo, tiene la responsabilidad de ejecutar las decisiones de los directivos, y son el resultado involuntario de un proceso continuado de aprendizaje en el que ese trabajador o departamento va probando diversas opciones para solucionar un problema. A estos cursos de acción solemos referirnos con el término de *estrategia emergente*. Desgraciadamente, este tipo de estrategias han sido peor estudiadas por los autores y son a menudo descuidadas por los altos directivos.

Figura 6. Modalidades deliberada y emergente de la estrategia



Las modalidades deliberada y emergente de la estrategia tienen entre sí claras diferencias. Si el modelo racional se centra sobre todo en la formulación de la estrategia y desatiende en cierto grado la implementación, el modelo emergente incide más en los aspectos no deliberados, en el proceso mismo de solucionar los problemas reales a los que deben hacer frente los trabajadores para implementar la estrategia. A pesar de estas diferencias, los dos tipos de estrategia conviven habitualmente dentro de la empresa, de tal modo que la estrategia final aplicada suele ser la combinación de un proceso planificado por los directivos y de un conjunto de respuestas que los trabajadores van dando a los problemas concretos con los que se encuentran.

Actividad 6

Aplicad las nociones de estrategia deliberada y estrategia emergente a un partido de fútbol. Explicad cómo se desarrollan y vinculan los dos tipos de estrategia antes y durante el encuentro. Pensad en qué sucedería si el entrenador de un equipo, a la hora de jugar un partido importante, confiara en aplicar una sola de esas dos estrategias.

En 1978 Henry Mintzberg publicaba un influyente artículo, «Patterns in Strategy Formation», con el que introducía en el ámbito académico la noción de estrategia emergente, concepto que unos años más tarde popularizara él mismo para el público no académico con su libro *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994). En ambos textos, Mintzberg distinguía entre las estrategias deliberadas, que son siempre planificadas intencionalmente por los directivos, y las estrategias emergentes, que brotan en cualquier lugar de la empresa como respuestas más o menos espontáneas a acontecimientos imprevistos.

La intención de Mintzberg, al proponer esta noción, era alentar a los directivos a vigilar todos los cambios que estaban sucediendo en su entorno y a aplicar sus capacidades, a partir de esos cambios, para introducir las correcciones que fueran necesarias en su estrategia deliberada. Este consejo resultaba, y todavía hoy resulta, muy útil. Sin embargo, han sido muchos los directivos que han interpretado esa propuesta con un sentido muy distinto. En los últimos años, muchos directivos han empleado la noción de estrategia emergente para argumentar que, ya que la evolución del entorno resulta impredecible, no tiene sentido planificar una estrategia. De esta manera, el concepto de estrategia emergente se ha convertido con frecuencia en una simple excusa, esgrimida por algunos directivos para evitar comprometerse con ningún plan estratégico concreto y desviar cualquier crítica. Por supuesto, la premisa que sostiene este argumento no es aceptable y la omisión de planificar la estrategia nada tiene que ver con lo que Mintzberg se había propuesto comunicar con su noción de estrategia emergente.

En un artículo publicado en 1987, «Crafting Strategy», Mintzberg proponía algunas ideas también interesantes a propósito de la noción de estrategia emergente. En él, Mintzberg volvía a distinguir entre la estrategia deliberada y la emergente para reflexionar sobre las funciones que debe realizar el directivo en cada uno de esos modelos. Según argumentaba Mintzberg, en el modelo de la estrategia deliberada el directivo debe encargarse de tomar las decisiones, de comunicarlas a aquellos individuos que habrán de ejecutarlas y de controlar que esos individuos la hayan ejecutado correctamente. La planificación y el control son las dos tareas esenciales del directivo en esta estrategia. En la modalidad emergente de la estrategia el directivo debe asumir un rol bien distinto, actuando como un descubridor y propagador de las estrategias que emergen en distintos lugares de la empresa y promoviendo además estrategias «híbridas», que permitan conciliar en el mismo proceso estratégico algunos elementos deliberados y otros emergentes.

Podemos afirmar, en definitiva, que estos trabajos de Mintzberg nos han ayudado a comprender mejor cómo se forma la estrategia en el interior de las empresas. Además, nos han ofrecido algunas intuiciones muy valiosas para interpretar cómo deberían realizar los directivos su función estratégica.

Lectura recomendada

Para profundizar en estas ideas, podéis leer el artículo: **H. Mintzberg** (1987). «Crafting Strategy». *Harvard Business Review* (julio-agosto, págs. 66-75).

8. Escuelas de pensamiento sobre la dirección estratégica

En las últimas décadas han proliferado los trabajos que han intentado precisar la naturaleza de la estrategia empresarial (a este asunto dedicábamos el apartado 2 de este módulo). Con ellos, han proliferado también los trabajos que han intentado ofrecer algún sentido sobre la evolución que estaban siguiendo esas propuestas. De todos esos trabajos, quizá el más destacable sea, por su intención integradora, el artículo publicado en 1999 por Henry Mintzberg y Joseph Lampel, con el título «Reflecting on the Strategy Process». En este artículo, los autores revisaban una buena parte de la literatura sobre estrategia e identificaban diez corrientes, que agrupan a su vez en tres grandes categorías. Exponemos a continuación las ideas básicas de esos bloques.

1) **El pensamiento estratégico racional.** Las teorías de este grupo asumen un enfoque prescriptivo y racional sobre la estrategia. En esta línea de pensamiento, todas las teorías incluidas tienen una base predominantemente económica y pretenden desarrollar marcos normativos que ayuden a los directivos a determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para sus empresas. Todas estas teorías se inspiran en el modelo del decisor racional, que ha sido intensamente aplicado en la teoría económica, y asumen que los directivos de cualquier empresa son capaces de emplear sus facultades racionales para analizar con objetividad las características de la situación y planificar la estrategia. Este sesgo a favor de las facultades racionales de los directivos y de su capacidad para analizar los mercados ha inducido a estas teorías a centrar su atención en las fases de análisis y formulación de la estrategia, dejando de lado la fase de la implementación.

Dentro de esta categoría racional destacan dos escuelas. La primera, llamada escuela del diseño estratégico, interpreta la dirección estratégica como un proceso en el cual los directivos diseñan racionalmente la estrategia a partir de un conocimiento perfecto de todas las circunstancias que afectan al entorno y a su empresa. Esta escuela tuvo su auge en los años sesenta, y su aportación más conocida fue el modelo DAFO (SWOT), popularizado por varios profesores de negocios de Harvard, entre los que destacaba Kenneth Andrews. En particular, este modelo ayuda a los directivos a combinar en un mismo análisis el diagnóstico externo del entorno, que se concreta en identificar las posibles oportunidades y amenazas, con el análisis interno de la empresa, que busca reconocer las posibles fortalezas y debilidades de las que adolece la propia empresa.

La segunda escuela, llamada escuela del posicionamiento estratégico, tiene su desarrollo más importante en la obra de Michael Porter (1980) *Competitive Strategy*, y es la que ha tenido más difusión entre académicos y directivos. Desde esta perspectiva, el proceso estratégico de cualquier empresa debe consistir

en analizar a través de una herramienta (el modelo de las cinco fuerzas) las características de los mercados, evaluar su grado de atractivo y seleccionar, a partir de este análisis, la posición competitiva que debe ocupar la empresa.

Las escuelas de esta corriente nos han ofrecido, sobre todo, algunas herramientas muy útiles para realizar la fase del análisis estratégico. Esta utilidad explica que los directivos las empleen con frecuencia y que sean una enseñanza recurrente en las escuelas de negocio.

Debilidades del enfoque racional

Estos modelos han tenido una gran difusión en la práctica y resultan, como ya hemos destacado, muy útiles. Sin embargo, adolecen de algunas debilidades que es importante conocer. Henry Mintzberg realiza una revisión crítica del enfoque racional en su artículo de 1990 «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management».

2) El pensamiento centrado en los procesos estratégicos. Con un enfoque eminentemente descriptivo, las teorías de este grupo no se ocupan de prescribir cuál debería ser el contenido de la estrategia –tal y como hacían las teorías del primer grupo–, sino de explicar cómo surgen y se desarrollan en la realidad las estrategias de las empresas. Mintzberg y Lampel incluyen en este enfoque seis escuelas, entre las que destacan la escuela del aprendizaje, la escuela política y la escuela del entorno. Los autores de la primera escuela argumentan que los entornos en los que operan las empresas son a menudo demasiado complejos para que puedan llevarse a la práctica unos planes bien definidos, por lo que las estrategias deben ir emergiendo poco a poco a medida que toda la organización se adapta y aprende.

Los autores de la escuela política describen la formación de la estrategia como un proceso en el que entran en juego los intereses y el poder con el que cuentan las personas y los grupos dentro y fuera de la empresa. Para estos autores, la estrategia que aplica realmente una empresa sería el resultado de un proceso de carácter político, que tiene lugar en el interior de la empresa o en sus relaciones con otros agentes, y en el cual todos los actores implicados están dispuestos a usar cualquier medio a su alcance, incluso aquellos que son ilegales o inmorales, para imponer ante los demás sus propios intereses.

Para los autores de la escuela del entorno, los resultados de una estrategia no dependen tanto del acierto con el que esa estrategia ha sido planificada por los directivos, como del conjunto de fuerzas que están operando en su entorno. Con una perspectiva inspirada en el darwinismo, los trabajos de esta escuela interpretan que las empresas son «organismos» cuya suerte no depende tanto de los esfuerzos que estas puedan realizar como de aquellas dinámicas que son efectivas a nivel de todo el entorno, afectan a la disponibilidad general de los recursos y escapan a la capacidad de influencia o control que puede ejercer ninguna empresa. Para ofrecer una imagen tan determinista de la acción estratégica, las teorías de esta corriente emplean nociones que han sido tomadas

del campo de la ecología –en particular de la teoría evolutiva–, como población, rivalidad por unos recursos que son escasos, cambio en las condiciones del entorno y selección natural.

Teorías del entorno

En el caso de las teorías del entorno, podemos extraer un corolario importante. Al acen-tuar estas teorías –entre las que destaca la ecología de las poblaciones– que la suerte de una organización depende básicamente de los procesos de cambio y selección que tienen lugar a nivel del sistema, están afirmando implícitamente que los directivos no cuentan con ninguna capacidad real para incidir en la suerte de su organización. A la luz de estas teorías, los cambios bruscos que sucedieran en el entorno generarían un serio desajuste entre la organización y su entorno que los directivos, debido a su propia inercia cogniti-va, no llegarían a reconocer adecuadamente y tampoco llegarían a implantar los cambios en la estrategia que serían necesarios para volver a establecer el ajuste. De una manera inevitable, las empresas más antiguas y rígidas perecerían ante el cambio, favoreciendo el desarrollo de otras empresas más recientes y mejor adaptadas.

Los datos empíricos parecen avalar el argumento de estas teorías cuando observamos los datos reales sobre mortalidad de organizaciones en un plazo muy largo. A pesar de este mérito, y por su sesgo claramente determinista, estas teorías apenas sí aparecen mencio-nadas en los planes de formación que se imparten en las universidades y escuelas de ne-gocio. En ese contexto, el sesgo determinista de esas teorías parece restar validez a otros enfoques de la estrategia que confían de un modo mucho más claro en la capacidad de los directivos para tomar decisiones racionales e influir en la suerte de sus organizaciones.

Una posible forma para conciliar ambos planteamientos consistiría en vincularlos con distintos plazos temporales. Podríamos afirmar de este modo que, si bien las habilidades de los directivos pueden influir en la suerte que merece una empresa en el corto o medio plazo, cuando tomamos una perspectiva temporal más amplia, las fuerzas ambientales se hacen mucho más relevantes. Si miramos, por ejemplo, al modo como ha evolucionado la industria de la fotografía, podemos comprender con facilidad esta idea. En este campo, y a lo largo de las décadas, empresas como Kodak o Fuji han venido desarrollando con más o menos éxito sus estrategias, demostrando el grado variable de acierto con el que planificaban las estrategias sus directivos. Sin embargo, algunos cambios muy profundos en las características del entorno –en particular, la difusión de internet y de nuevas tec-nologías digitales– han revolucionado la industria, amenazando la supervivencia de esas empresas y favoreciendo la irrupción de nuevos actores, como Flickr o Instagram, que están mucho mejor adaptados a las nuevas condiciones del contexto.

3) El pensamiento integrador. En su revisión de las perspectivas sobre la es-trategia, Mintzberg y Lampel describen la escuela configurativa como un in-tervento de combinar el enfoque racional y de procesos en una propuesta unita-ria. Esta visión integradora trataría de conciliar esos enfoques a partir de la intuición fundamental de que ambos son válidos en la medida en que inten-tan describir el mismo hecho de la realidad: la estrategia de la empresa. Si los directivos de cualquier compañía concentran toda su atención en uno de esos enfoques y se olvidan del otro (ponen toda su atención, por ejemplo, en pla-nificar racionalmente una estrategia ignorando los posibles efectos culturales y políticos que esta puede generar), estarían poniendo en peligro el éxito de la estrategia y, con él, la supervivencia de la empresa.

Para justificar esta visión integradora, los autores toman como analogía una fábula (relatada originalmente por el escritor Godfrey Saxe) en la cual un gru-po de ciegos tratan de explicarse unos a otros cómo es un elefante. En esta fábula, cada ciego describe ante sus compañeros los atributos del animal que puede reconocer a través del tacto. Cada uno de ellos da cuenta de una parte

del animal (la cola, una pata, el lomo...), por lo que todas sus descripciones parecen ser incompatibles. Para Mintzberg y Lampel, los autores que han intentado definir la estrategia jugarían el papel de los ciegos, y el proceso por el que se forma realmente la estrategia jugaría el papel del elefante. Esta analogía permitiría a Mintzberg y Lampel explicar de un modo convincente por qué ningún autor ha logrado ofrecer hasta ahora una imagen completa de la estrategia, pues cada uno ha descrito una parte del proceso, ignorando las demás.

9. Evolución en el contenido de la estrategia

Tal y como exponíamos en el apartado 2, la noción de estrategia empresarial hace referencia al esfuerzo que realizan las empresas para mantenerse bien ajustadas a las características de sus entornos. Como explicábamos entonces, esta relación de ajuste no se da una manera estable y definitiva, sino que la empresa debe conseguirlo, de una manera continua, adaptando su manera de actuar a las demandas de un entorno que es cambiante. En particular, y a lo largo de las últimas décadas, las empresas han ido alterando la variable estratégica que parecía ser la más relevante o, dicho de otro modo, han ido cambiando el factor estratégico sobre el cual han incidido especialmente para conseguir ese ajuste.

Esta evolución ha tenido una clara dimensión tecnológica. A medida que han ido emergiendo nuevas tecnologías, las empresas han ido desarrollando por su parte nuevas formas para fabricar sus productos, para analizar sus entornos, para comunicarse con sus clientes... Pero también ha tenido una clara dimensión cultural. Las empresas no trabajan en un vacío normativo, y han sido siempre sensibles a los marcos culturales en los que se han formado las expectativas de sus proveedores y clientes e incluso las convicciones de sus propios directivos.

Ken Favaro, en su artículo «A Brief History of the Ways Companies Compete» (2015), realiza una aportación muy clarificadora en este sentido. En particular, Favaro describe cinco grandes tendencias que han ido inspirando a las empresas a lo largo del tiempo para conseguir el ajuste. En las siguientes líneas exponemos las grandes corrientes que este autor identifica.

1) **El movimiento hacia la eficiencia.** En las primeras décadas del capitalismo industrial, el gran propósito para la mayoría de las empresas era producir grandes cantidades de bienes y servicios, empleando para ello la menor cantidad posible de tiempo, materiales y mano de obra. Este propósito se tradujo, a nivel teórico, en toda una ciencia de la eficiencia, conocida como taylorismo y que marcó el punto más álgido de este movimiento. Incluso hoy en día son muchas las empresas que siguen aceptando la eficiencia como un factor estratégico relevante y centran una buena parte de sus esfuerzos en reducir los tiempos y costes que están asociados a todos sus procesos de producción y logística.

2) **El movimiento hacia la escala.** Esta orientación estratégica disfrutó de un auge notable en la década de 1970. En esta corriente, que implica una cierta continuidad respecto al movimiento hacia la eficiencia, las empresas focalizan sus esfuerzos en explotar las economías de escala que les permitan, a través de la producción de grandes masas de producto, reducir los costes medios unita-

rios. En la realidad de los negocios, este movimiento estuvo vinculado con los procesos de consolidación y globalización que tuvieron lugar en numerosas industrias, como fue la industria del acero, de líneas aéreas, de productos farmacéuticos y de telecomunicaciones.

3) El movimiento hacia la calidad. Si las corrientes anteriores estaban muy orientadas hacia la reducción de los costes, una nueva variable estratégica irrumpió en el escenario mundial de los negocios a principios de los ochenta. Siguiendo el camino emprendido por algunas compañías japonesas, las grandes empresas de todo el mundo empezaron a preocuparse por aumentar significativamente la calidad de sus productos. A estas alturas del siglo XX, parecía ya claro que las empresas debían hacer frente a un dilema en el que habrían de elegir necesariamente entre una orientación hacia los costes o una orientación hacia la calidad de sus productos.

4) El movimiento hacia la red. Ese dilema, sin embargo, en el que las empresas deben elegir entre calidad y costes no ha cerrado definitivamente la evolución de la estrategia. En la década de 1990, e inducido por la emergencia de las nuevas tecnologías para manejar la información y las comunicaciones –en particular con el auge de internet– nació un cuarto movimiento que impulsaba a las empresas a buscar formas mucho más flexibles e interconectadas para realizar sus negocios. En lugar de optar únicamente entre competir en calidad o en costes, las empresas empezaron a competir también sobre la base del modelo organizativo –más o menos descentralizado y, como consecuencia, más o menos flexible– que le servía para realizar sus negocios. Algunas de las empresas que ocupan hoy una posición dominante en industrias fuertemente vinculadas con la tecnología, como Google, Facebook o LinkedIn, construyeron sus mejores capacidades en torno a esta variable.

5) El movimiento hacia el ecosistema. En los últimos años, el movimiento hacia la red ha ido evolucionando hacia una nueva corriente, a la que podemos llamar el modelo ecosistémico de la estrategia. En este enfoque, la empresa aprovecha el esfuerzo de otros actores (como pueden ser otras empresas, clientes, vendedores, expertos, aficionados, etc.) para reforzar el valor total que obtienen los clientes de sus productos y servicios. En este planteamiento, la ventaja estratégica no depende ya de las capacidades internas que puede generar la empresa ni de la calidad de sus vínculos con otros agentes, sino de su capacidad para desarrollar una plataforma que sirva para la interacción de numerosos actores.

Apple

A través de su tienda digital App Store para comercializar aplicaciones desarrolladas por otras empresas, Apple ha conseguido desarrollar un gigantesco ecosistema que permite a sus clientes extraer un valor que supera con creces las capacidades internas de Apple. Podríamos hacer una reflexión similar para describir las estrategias de otras empresas como Nike, Amazon o Primark.

Aunque los movimientos de redes y de ecosistemas despegaron respectivamente al inicio de los noventa y del siglo XXI, su énfasis en la interdependencia y la cooperación ha venido operando en los mercados desde hace ya varias décadas. En la industria de los periódicos y las revistas, por ejemplo, muchas empresas se han esforzado durante años en construir toda una red compleja de relaciones con otros actores (anunciantes, distribuidores, colaboradores, autoridades, lectores, etc.) que les permitieran mejorar la experiencia, o valor, que extraían sus lectores. Las diversas industrias del deporte profesional en Estados Unidos (NBA, NFL, etc.) son otro claro ejemplo de actores que han sabido cooperar durante mucho tiempo para beneficiarse de la creación de un amplio ecosistema.

Si tomamos una perspectiva general, podemos afirmar que todos estos movimientos, lejos de ir reemplazándose unos a otros, se han ido acumulando a la manera de estratos, haciendo que, en la actualidad, los dilemas básicos que deben resolver los directivos sean mucho más complejos que el simple dilema entre la calidad y los costes. En la actualidad, esas dos opciones siguen siendo relevantes pero, además, la empresa debe plantearse con qué grado de descentralización, y cooperación con otros actores, va a realizar su negocio.

¿Cuál será la próxima variable estratégica relevante?

Toda la exposición anterior nos lleva a plantarnos una pregunta fascinante: teniendo en cuenta que las formas de competir van evolucionando con el tiempo, ¿cuál será la próxima variable estratégica relevante? El propio Favaro nos señala algunos de los posibles candidatos, entre los que destacan la agilidad de las empresas para adaptarse más rápido y mejor que sus rivales a los cambios del entorno, la capacidad de las empresas para reimaginar el modelo de negocio que ha estado funcionando en la industria o la habilidad de las empresas para obtener, almacenar y manejar cantidades masivas de datos.

Actividad 7

Identificad, para cada uno de los enfoques anteriores, una empresa que esté en la actualidad aplicando esa lógica. Explicad cómo lo consigue. Intentad poner de manifiesto el hecho de que estos enfoques no actúan hoy como opciones excluyentes, y que a menudo una misma empresa focaliza sus esfuerzos en más de uno de ellos.

10. Las nuevas tecnologías y la estrategia

Antes de cerrar este módulo, nos parece conveniente ofrecer algunas reflexiones sobre el modo como las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (conocidas habitualmente como TIC) están transformando algunos principios importantes de la estrategia. En general, la incidencia de estas tecnologías ha sido tan importante en casi todas las industrias que muchos autores no han dudado en acuñar términos específicos para enfatizar esa influencia. Así, para referirse a este nuevo contexto, algunos autores han hablado de una *nueva economía*, otros de una *economía post-industrial*, otros de la *e-economy*, etc. Sin embargo, mucho más relevante que las etiquetas, es que comprendamos con claridad el significado de las transformaciones que han traído consigo las nuevas tecnologías.

A modo tan solo orientativo, podemos decir que la aplicación masiva de las TIC ha ocasionado la fractura de algunos de los supuestos que parecían estar en la base del éxito en los negocios. Mencionamos, a continuación, algunos de estos cambios.

1) Los elevados costes de producción, y de transacción entre empresas, que habían empujado a muchas empresas hacia la integración vertical han perdido buena parte de su relevancia, en la medida en que las nuevas tecnologías están permitiendo a las empresas crear vínculos y redes con otros actores con los que les resulta sencillo coordinarse. Con un enfoque algo distinto, nos hemos referido a este fenómeno en el apartado anterior.

2) Los activos físicos que poseen las empresas han perdido relevancia con respecto a esos otros activos intangibles como la información, la propiedad intelectual o las relaciones con otros actores. En un desarrollo claro de esta tendencia, muchas empresas se están esforzando hoy en aprender a gestionar grandes bloques de información (en la forma de *big data*) y en implantar sistemas más abiertos para que diversos actores puedan aportar a la empresa sus ideas y opiniones.

3) La enorme difusión de las nuevas tecnologías y la menor relevancia de los activos físicos han propiciado que las empresas puedan experimentar con nuevas formas de negocio y abrir nuevos mercados en un plazo muy breve de tiempo.

4) Frente a un modelo de negocio en el que la empresa se orientaba a crear un valor del que se beneficiaba tan solo su cliente, hoy proliferan los modelos de negocio –concebidos a menudo como plataformas– en los que conviven los usuarios, que reciben un valor sin pagar nada a cambio, y los clientes, que se benefician también de un valor, pero pagando en este caso por ello.

5) La automatización de muchas tareas está abriendo una considerable incertidumbre sobre el modo en que se repartirá el trabajo en el futuro entre los seres humanos y las máquinas.

6) La conectividad digital ha propiciado que muchos trabajos hayan sido digitalizados, o estén en proceso de serlo, mediante el uso de teléfonos móviles, ordenadores portátiles y cualquier otro tipo de dispositivo.

7) El auge de la internet de las cosas (*the Internet of things* o, en su versión abreviada, IoT) está propiciando un despliegue casi omnipresente de sensores y un caudal enorme de datos que estarán a disposición de cada vez más empresas.

En contra de la opinión que uno puede formarse a la vista de estos cambios, las TIC no nos han traído una verdadera revolución –con el efecto irreversible que uno podría esperar de dejar atrás como obsoleto todo lo que antes nos resultaba conocido– sino que, más bien, han promovido un novedoso escenario en el que predominan las combinaciones de elementos tradicionales con elementos nuevos.

Inditex

Las ventas que realiza Inditex a través de internet, por ejemplo, no han acabado con las ventas que realiza en sus tiendas, y la apertura de ese nuevo negocio ha supuesto simplemente una ampliación del rango de opciones con las que cuentan hoy sus clientes.

A la vista de todo lo anterior podemos afirmar que la implantación masiva de las TIC no está suponiendo una renovación radical en muchas industrias, pero sí está obligando a las empresas, tanto a las ya establecidas como a las que están intentando abrirse un camino, a buscar nuevas maneras para crear un valor del que se beneficien sus clientes.

Implantación de las TIC

En la actualidad, muchas empresas están realizando fuertes inversiones en sus capacidades para generar y procesar volúmenes masivos de datos. La premisa que subyace a esta política es que el uso adecuado de toda esa información –o *big data*– debe llevar a la empresa a mejorar sus capacidades de innovación y a satisfacer mejor las expectativas de sus potenciales clientes. McDonald's es una de las empresas que está haciendo un esfuerzo considerable en este sentido. Para conocer mejor los gustos cambiantes de los consumidores, está digitalizando la experiencia de compra en sus restaurantes, ha implantado un sistema para el pago a través del teléfono y ha formado varias alianzas con *start-ups* con el fin de mejorar algunos aspectos de su negocio.

Actividad 9

Profundizad en la política de digitalización que está aplicando McDonald's. Leed artículos de prensa, entrevistas a directivos que os ayuden a comprender las razones y los objetivos de este esfuerzo. Para ayudaros a comenzar la tarea, os dejamos algunos enlaces.

<http://www.i-cio.com/innovation/it-infrastructure/item/mcdonald-s-delivering-the-digital-dining-experience>

<http://www.innovationiseverywhere.com/mcdonalds-digital-innovation-strategy-building-the-restaurant-of-the-future-as-a-startup/>

<https://econsultancy.com/blog/67541-10-delicious-digital-marketing-campaigns-from-mcdonald-s/>

Bibliografía

- Andrews, K. R.** (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Drucker, P. F.** (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper.
- Favaro, K.** (2015, 22 de abril). «A Brief History of the Ways Companies Compete». *Harvard Business Review*.
- Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hofer, C. W.; Schendel, D.** (1978). *Strategic Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
- Mintzberg, H.** (1978). «Patterns in Strategy Formation». *Management Science* (vol. 24, núm. 9, págs. 934-948).
- Mintzberg, H.** (1987). «Crafting Strategy». *Harvard Business Review* (julio-agosto, págs. 66-75).
- Mintzberg, H.** (1990). «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management». *Strategic Management Journal* (vol. 11, núm. 3, págs. 171-195).
- Mintzberg, H.** (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: Free Press.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.** (1999). «Reflecting on the Strategy Process». *Sloan management review* (vol. 40, núm. 3, págs. 21-30).
- Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E.** (1996). «What is Strategy?». *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre, págs. 61-80).

