

CAPÍTULO 2. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. Definición de los objetivos de la empresa

A nivel global, normalmente se estudian tres niveles de objetivos empresariales:

- *La misión u objetivo supremo.* Es la expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. Viene determinada por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes en la empresa, los cuales son productos de la historia, heredados de sus fundadores y de los artífices de los grandes cambios de rumbo de la empresa si los hay, y la ética ante los clientes, competidores, empleados y la sociedad en general, influyendo de forma decisiva sobre el tipo de organización que la empresa quiere ser y el tipo de relaciones que quiere mantener con su entorno.

La misión de la empresa se entiende aquí como el resultado de la cultura de la empresa.

- *Los objetivos generales.* Deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y, a largo plazo, en función por supuesto de la misión, pero también en función de la situación actual del entorno y de la propia situación interna de la empresa, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial, en relación con su entorno.

Existe una cierta polémica en cuanto a estos objetivos generales. Pueden enunciarse de forma general: maximización del beneficio (tiene ciertas críticas como único objetivo de la empresa porque no

responde a la realidad ya que los intereses de los directivos no coinciden con los de los propietarios en la empresa moderna y además, existe una multitud de objetivos porque éstos resultan de un proceso de negociación de los distintos grupos que integran la empresa; maximización de ventas; maximización de la tasa de crecimiento equilibrado; objetivos resultantes de un proceso de negociación entre diferentes grupos o coaliciones (accionistas, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, gobierno,...). También se pueden fijar objetivos cuantitativos. Sin el ánimo de ser exhaustivos y, a modo de ejemplo, éstos podrían ser: la rentabilidad, la estabilidad, la cuota de mercado, el crecimiento, entre otros.

Hoy en día, la empresa persigue un conjunto de objetivos generales que se determinarán de forma distinta según el tipo de estructura de poder existente en la organización. La estructura de poder de la empresa es el resultado del juego de influencias de las distintas coaliciones externas y de las influencias de coaliciones internas que actuarán en base a sus propias creencias acerca del papel de la empresa en la sociedad y del rol de su propio grupo en la empresa y en la sociedad.

Por último, señalar que no existe un conjunto de objetivos generales único y válido para toda empresa e incluso inamovible en una empresa a lo largo de toda su vida.

- *Los objetivos operacionales.* Son los objetivos que se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades que configuran la empresa, a fin de concretar los objetivos generales, es decir, a fin de posibilitar su realización. Los objetivos generales y los operacionales que se derivan de ellos constituyen el sistema de objetivos de la

empresa. La jerarquización de objetivos se puede realizar a través de diferentes procedimientos que están más o menos estructurados.²²

2.2. *Análisis externo*

2.2.1. *Análisis del entorno competitivo*

El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. El entorno competitivo es, pues, un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones clave a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.

Ahora bien, antes de iniciar su estudio es preciso realizar una serie de puntualizaciones relativas a los términos entorno competitivo, estructura de mercado y sector. Un entorno competitivo, coincide con una estructura de mercado cuando en esta última incluimos a los proveedores y al estudio de su comportamiento. En cuanto a lo que es un sector, éste puede ser entendido bien como un conjunto de empresas que compiten entre sí, o bien como unas empresas que venden a un grupo común de compradores, por lo que coincidiría con lo que se denomina industria. También puede asimilarse como estructura de mercado en sentido amplio (incluyendo proveedores). Nosotros lo emplearemos en este último sentido, por lo que sector, estructura de mercado y entorno competitivo tendrán la misma significación.

Al estudio de los distintos componentes del entorno competitivo se ha dedicado la economía industrial, si bien el estudio de cada componente se solía realizar de forma autónoma y sobre todo sin conexión con su influencia en la estrategia de empresa a elegir. Es con Porter (1982) cuando los

²² Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): Op. Cit.

componentes del entorno competitivo se estudian conjuntamente y en relación con sus implicaciones sobre la estrategia de empresa. De acuerdo con Porter estos elementos componentes del entorno competitivo o fuerzas competitivas se pueden agrupar en cinco conjuntos, los cuales aparecen representados en la siguiente figura:

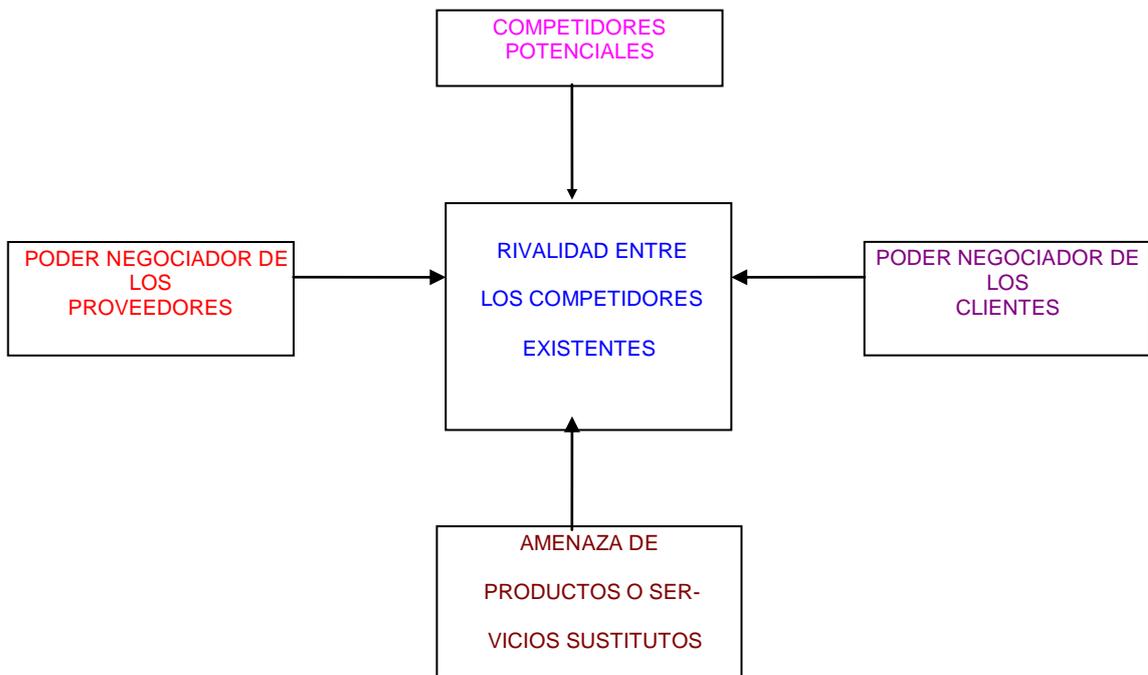


Fig. 2.1. Elementos componentes del entorno competitivo. Fuente: Adaptación de Porter. (1982): Estrategia Competitiva, pág.24

Cada una de estas cinco fuerzas influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar qué estrategias debemos adoptar.

2.2.1.1. Competidores potenciales

- *Barreras de entrada.* La posibilidad de que una nueva empresa decida entrar en un sector depende de un gran número de variables que provocan la existencia de las denominadas barreras de entrada²³.

Las barreras de entrada son un rasgo estructural básico de un sector industrial. Dificultan el que una empresa acceda por primera vez en un sector, ya que la colocan en posición competitiva desventajosa con respecto a las empresas que ya operan en él.²⁴

Estas dificultades se deben, principalmente, a los siguientes efectos:

Economías de escala. Esta barrera se crea cuando en un sector, las empresas no alcanzan el nivel de costos más bajo posible hasta que su cuota de mercado es lo suficientemente grande que les permita volúmenes considerables de producción. La reducción de costes unitarios a medida que aumenta el valor absoluto de la producción por período, se da en todas las áreas de la empresa hasta completar todos los aspectos de la actividad de la empresa.

Toda empresa que desee entrar en un sector industrial ha de determinar si el efecto de economías de escala representa una barrera de entrada elevada o baja. Cuando en el sector operan una o dos empresas cuya producción ya haya incorporado todas las economías de escala relativas a su mercado, la barrera de entrada debida al efecto escala es alta.

²³Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): Op.Cit..

²⁴Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.

Esto lleva, a efectos prácticos a analizar en empresas diversificadas, no sólo la producción final que va a un sector, sino también la producción de componentes del producto acabado²⁵.

Valor absoluto de los costes. Este efecto hace que toda empresa que entra en un sector industrial nuevo para ella, tenga una desventaja en costes sobre empresas ya existentes, independientemente del nivel de *output* que se produzca.

Hay tres fuentes principales que producen una desventaja en costes para toda empresa que entra en un sector industrial a cualquier nivel de producción. En primer lugar está el hecho de que las empresas que ya están operando en el sector posean un *Know-How* valioso. En segundo lugar, una fuente de desventaja en costes puede ser una oferta limitada de algún *input* o factor de producción importante. Si las empresas ya existentes en el sector dominan la oferta de estos factores, éstas obtienen una gran ventaja de costes con respecto a las empresas que desean entrar en él. Por último, el coste de capital para una empresa que desea entrar en un sector es otra desventaja absoluta de costes.²⁶

Diferenciación del producto. Las empresas que están operando en un sector industrial tienen un nombre establecido en el mercado que los identifica, les diferencia y crea lealtades entre los consumidores. La diferenciación entre productos puede deberse a diferencias técnicas en el producto, a la política de servicio al cliente, a la publicidad, o al simple hecho de haber sido el primero en el mercado. Mide el punto

²⁵Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.

²⁶Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.

hasta el cual los compradores muestran preferencia por alguno de los productos de alguna de las empresas del sector, motivada por diferencias en calidad, precio, componentes, servicio postventa, o porque los productos son distintos. Pueden darse otras causas como la publicidad o la fidelidad a vendedores. La diferenciación de productos percibida, que no es real, es consecuencia de la asimetría e imperfección de la información a que tienen acceso los compradores. Actúa como barrera de entrada al otorgar ventajas a las empresas ya existentes en relación con los entrantes potenciales.

Acceso a canales de distribución. Cuando se va a operar en un sector industrial nuevo para las actividades actuales de una empresa, ésta ha de asegurarse la distribución de sus productos. Para ello puede, o bien, tratar de convencer a los canales de distribución actuales a que acepten sus productos mediante acciones que muy probablemente representarán un coste adicional para la nueva empresa, o bien crear un coste de distribución nuevo, lo que significaría una inversión adicional y un aumento del riesgo.

Inversión necesaria. A medida que aumenta la inversión necesaria y especialmente cuando parte considerable de ésta es para actividades cuya inversión es no recuperable, más alta es la barrera de entrada en un sector industrial. En esta inversión inicial se incluyen tanto el capital necesario para planta y equipo productivo, inventario, etc. así como el que hace falta para desarrollar las actividades de investigación y desarrollo, publicidad, servicio post-venta, etc.²⁷

²⁷Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.

Efecto experiencia. El efecto experiencia es un caso particular de las economías de escala. Una diferencia fundamental es que las economías de escala dependen del volumen por período y no del volumen acumulado como es el caso del efecto experiencia. El efecto experiencia concierne a los costes totales de un producto o gama de productos, los cuales disminuyen al aumentar el volumen acumulado, y también por el efecto de mejoras introducidas con el paso del tiempo.

Existe una diferencia entre efecto aprendizaje y efecto experiencia. El efecto aprendizaje se refiere a la disminución de los costes de fabricación a medida que el volumen acumulado producido del mismo bien aumenta. El efecto experiencia comprende un grupo de costes más amplio que el efecto aprendizaje. El efecto experiencia, además de ser origen de barreras de entrada, sirve de base a un tipo de estrategia competitiva que es la de liderazgo en costes²⁸.

El efecto aprendizaje permite lograr una ventaja en costes. Se basa en el hecho de que el tiempo de realización de una actividad decrece con respecto al número de veces que dicha actividad se ejecuta. Se formula mediante:

$$X_n = a Y^b, \text{ en donde}$$

X_n = tiempo de producción de la n-ésima unidad;

a = tiempo de producción de la primera unidad;

Y = número de unidades de producción acumulada;

b = parámetro que indica la disminución del número de horas de trabajo por unidad producida en función de Y .

²⁸Menguzzato, M. y Renau, J.J.(1991): Op. Cit.

La extensión de la curva de aprendizaje-tiempo a costes se realiza de forma inmediata por la valoración del coste del tiempo de ejecución.

Las causas de este fenómeno pueden ser diversas, aunque por relevantes nosotros podríamos citar las siguientes: conforme se va ejecutando una tarea un número elevado de veces, el tiempo en realizarla va disminuyendo; los procesos productivos al repetirse pueden ser modificados, mejorándose su organización, tecnología, entre otros aspectos, reduciendo tiempos y consumo de recursos; el aprendizaje permite diseñar, si es necesario, el producto para que su elaboración se realice más fácilmente y con costes menores; el efecto aprendizaje supone una reducción de los costes de producción de la empresa.

El efecto experiencia derivado del anterior, y la curva de experiencia permiten explicar esta barrera de entrada, teniendo en cuenta el coste total unitario de un producto que se reduce en función de la producción acumulada. Sirve de base a un tipo de estrategia competitiva que es la de liderazgo en costes. De todas formas es importante tomar una serie de precauciones, en primer lugar conocer las limitaciones de este efecto (cambio tecnológico, evolución de gustos del consumidor, aparición de productos sustitutivos) y, en segundo lugar, la falta de flexibilidad, tan necesaria en los momentos actuales, por la especialización de la mano de obra, de los equipos y estandarización de productos y procesos. El problema de las estrategias inducidas por la curva de experiencia está en los procesos de crecimiento a ultranza que experimentan las empresas.

La utilidad del efecto experiencia como argumento competitivo es nula si la experiencia no es claramente superior a la de los competidores, pero es muy difícil averiguar la curva de experiencia de los competidores y entonces se puede utilizar la curva de experiencia del sector. Otra dificultad es la elaboración de la propia curva cuando existen varios productos. Por tanto, vemos que, en determinadas ocasiones, su utilización es muy limitada.

2.2.1.2. Rivalidad entre competidores

La mayor o menor rivalidad entre competidores, es decir, la intensidad de la competencia, puede provocar el que un sector pueda ser o no atractivo. Una fuerte competencia entre las empresas de un sector, cuando éstas son numerosas, y sus productos poco diferenciados conduce a una reducción de precios y a una disminución de beneficios llegando a convertirse el sector en poco atractivo. Por contra, un sector con pocas empresas y productos diferenciados puede dar lugar a aumentos en precios y en beneficios convirtiéndose en un sector atractivo. La mayor o menor rivalidad entre los competidores depende, entre otros factores, de grado de concentración, diferenciación de productos, barreras de salida y barreras de movilidad.

- *Grado de concentración.* El grado de concentración viene dado por el número y distribución del tamaño de las empresas competidoras. En general, sea un sector (o mercado) cualquiera S en el que existen N unidades diferentes (empresas) viniendo definida la importancia de cada una de ellas por el valor X de una variable cualquiera (cifra de ventas, número de empleados), se puede decir que se puede producir una tendencia a la concentración o disgregación cuando se modifique alguno de los siguientes elementos:

- El número N de unidades o empresas.

- El tamaño medio X de las empresas.

- La distribución relativa de las empresas (en el sentido de mayor o menor coincidencia de tamaños, es decir, una mayor o menor dispersión)

- *Reacción de las empresas existentes.* No sólo las barreras de entrada dificultan el que una empresa entre en un sector, también la reacción que se puede esperar de las organizaciones ya existentes frena la decisión de entrada. La actuación de estas empresas cara a un nuevo competidor está en función de:
 1. El comportamiento histórico en el sector.

 2. El que las empresas existentes tengan recursos suficientes para contraatacar.

 3. El que las empresas existentes estén muy comprometidas en el sector industrial, y tengan invertidos activos muy poco líquidos.

 4. El que el sector tenga una tasa de crecimiento baja lo que dificultaría la capacidad del sector para absorber una empresa nueva, sin que ello signifique el reducir las ventas y los resultados económicos financieros de las empresas ya existentes.

- *Barreras de salida.* Por barreras de salida se designan a un conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en el que actúa sin incurrir en unos altos costes. Las barreras de salida tienen diversos orígenes. Los más importantes son:

- Activos fijos especializados y de larga vida, si es este el caso de una empresa, no tiene más remedio que tratar de vender éstos a empresas para los que sean idóneos, lo cual se traduce en un reducido número de posibles compradores y en consecuencia en una disminución significativa del valor de liquidación. Y si además, estos activos son de larga vida, se agrava la situación de la empresa dado el tiempo de liquidación vía amortización de los mismos, tiempo durante el cual la empresa si no puede vender los activos deberá permanecer en el sector.

- Costes fijos de salida elevados. En este caso, la empresa se puede encontrar ante un conjunto de costes muy elevados como los debidos a la reducción de plantillas, a la cancelación de contratos con proveedores, etc.

- Barreras legales. Una empresa puede encontrarse con disposiciones legales o actitudes gubernamentales que hacen muy difícil el cierre de esta empresa, sobre todo aquellos que, o bien, suponen una fuerte pérdida de puestos de trabajo, o bien, se trata de empresas que realizan actividades de interés público.

- Barreras psicológicas. Que son las debidas a las actitudes de los propietarios y/o directivos de las empresas que tratan de impedir el abandono de un sector o el cierre de la propia empresa.

- *Barreras de movilidad.* Se produce cuando un sector que puede estar dividido en lo que se denominan grupos estratégicos, que en sentido amplio pueden ser definidos como el conjunto de empresas que adoptan estrategias de empresas iguales o semejantes. Pues bien, las barreras de movilidad hacen referencia a la dificultad que tiene una empresa situada en un grupo estratégico de poder cambiar a otro grupo sin incurrir en altos costes de cambio. Las barreras de movilidad son como barreras de entrada, puesto que son unos obstáculos que encuentran las empresas que desean entrar en otro grupo estratégico diferente.²⁹

2.2.1.3. Poder de negociación de los compradores

En muchos sectores industriales, el número de compradores (generalmente empresas) no es muy numeroso, con lo que su poder de negociación puede deteriorar los beneficios de un sector a nivel global. Esto se debe a que los compradores fuerzan la competencia entre las empresas del sector industrial mediante la solicitud de reducción de precios, mayor calidad de los productos y más servicios³⁰.

El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa.

²⁹Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991):Op. Cit.

³⁰Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit..

- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador. Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva.

- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados. Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.

- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor, los costos cambiantes amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes altos.

- Devenga bajas utilidades. Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra.

- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás. Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación.

- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador. Cuando la calidad de los productos de los compradores están muy afectados por el producto del sector industrial los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.

- El comprador tiene información total sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso de los costos del proveedor, esto, por lo general, proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre.³¹

2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores

El efecto de la actuación de los proveedores es importante cuando éstos forman un grupo poderoso. Puede que gocen de una situación mucho menos fragmentada que la de sus clientes, tengan poca amenaza de productos sustitutos, sus clientes, sean un grupo marginal para ellos, presenten una situación real de integración vertical hacia el producto final o porque su producto sea un *input* clave para el comprador.³²

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende. Los proveedores que venden a clientes más fragmentados podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial. El poder de incluso los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.

³¹Porter, M. (1982): Op. Cit.

³²Grima, J.D. y Tena, J. (1991): Op. Cit.

- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor. Si los proveedores venden a diferentes sectores industriales y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector industrial es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector industrial y desearán protegerlo mediante precios razonables y ayuda en actividades como I+D y apoyo técnico.

- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador. Tal insumo es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para la calidad del producto. Esto aumenta el poder del proveedor. Este hecho es particularmente cierto cuando el insumo no es almacenable.

- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor. La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro. Si el proveedor se enfrenta a costos por cambio el efecto es el inverso.

- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración para adelante. Esto proporciona un freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con las cuales compra.³³

³³Porter, M. (1982): Op. Cit.

2.2.1.5. *Productos sustitutivos*

La mayor o menor presión de los productos sustitutivos dependerá fundamentalmente del grado de diferenciación de productos existentes. El grado de diferenciación influye en la propensión de los clientes a aceptar sustitutos por la lealtad que se crea hacia productos concretos como tuvimos ocasión de exponer anteriormente. Ahora bien, pese a todo ello, existen productos sustitutivos cuyos costes, calidades y rendimientos son superiores a los existentes, lo que hace que su demanda crezca en detrimento de los productos tradicionales.³⁴

La identificación de los productos sustitutos consiste en buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. En ocasiones, el hacer esto puede ser un trabajo sutil. Los productos sustitutivos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. En este último caso, los sustitutivos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño.³⁵

Los productos sustitutos deben satisfacer la misma necesidad económica que los originales. Como sabemos, en economía, necesidad es la carencia de un bien o servicio, unido al deseo de satisfacerla. Otra consideración será la calidad del producto o servicio que estará en función de la relación entre el precio y el grado de satisfacción obtenida.

³⁴Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): Op. Cit.

³⁵Porter, M. (1982): Op. Cit.

2.2.2. Métodos prospectivos en el análisis del entorno

El análisis de entorno actual pone de manifiesto las oportunidades y amenazas que en el momento presente se ofrecen a la empresa. Sin embargo, parece tanto o más interesante investigar acerca de la situación que en el futuro va a afectar a la empresa, ya que la estrategia va a ser desarrollada a largo plazo. La metodología puede ser la misma que para la situación presente pero el análisis es mucho más difícil de realizar por la gran cantidad de incertidumbre que puede existir respecto del futuro. Efectivamente, la aparición de entornos poco estables, incluso turbulentos, dificulta enormemente el conocimiento de la posible evolución de dicho entorno dado lo imprevisible de los cambios.

El análisis del entorno debe realizarse empleando una serie de técnicas que serán distintas según los requerimientos derivados de las características del entorno a estudiar:

En un entorno *estable*, con pocos cambios, los cuales son generalmente predecibles, se requieren modelos que permiten conocer la evolución futura a partir de un comportamiento estable de las principales variables del entorno en el pasado. Se necesitan técnicas de previsión.

En un entorno *turbulento*, en el que abundan los cambios que suelen ser muy rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, los modelos a emplear no pueden basarse en hechos o acontecimientos pasados, ni pueden partir de la hipótesis de una permanencia en el comportamiento de los factores relevantes. Se requieren técnicas prospectivas.

La diferencia entre previsión y prospectiva es la siguiente:

La *previsión* consiste en la apreciación, acompañada de un cierto grado de confianza (probabilidad), de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. Se trata de una apreciación cuantificada a partir de datos del pasado. Las técnicas de previsión son válidas básicamente para un análisis a corto plazo, y entre las más importantes caben destacar las siguientes:

- Ajuste de funciones: lineal, logística, exponencial, etc.
- Análisis de series temporales como descomposición temporal de series, medias móviles, alisado exponencial, metodología *Box-Jenkins* y análisis espectral.
- Modelos econométricos.
- Análisis de regularidades estadísticas: correlación, regresión.
- Tablas *input-output*.
- Técnicas de investigación operativa.

Dada la complejidad del entorno y lo incierto de su evolución, parece difícil la aplicación de las técnicas cuantitativas de previsión a los efectos del análisis que queremos efectuar. De ahí que se requieran técnicas con un carácter esencialmente prospectivo que analicen el entorno desde un punto de vista más cualitativo que cuantitativo y con una perspectiva más global que parcial.

La prospectiva es un panorama de futuros posibles e inciertos, es decir situaciones no improbables, de forma que el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado.³⁶

Entre las técnicas prospectivas más importantes caben destacar las siguientes:

- El método de los escenarios.
- El método *DELPHI*.
- El método de los impactos cruzados.

A continuación vamos a analizar de una forma sintética los tres métodos expuestos.

2.2.2.1. *El método de los escenarios*

Tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido en un momento actual, e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura. Un escenario es una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones clave. Un escenario es un instrumento de simulación que permite mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo de determinadas decisiones, de las tendencias de políticas existentes o potenciales y sus interacciones.

³⁶Navas, J. E. y Guerras, L.A. (1996): Op. Cit.

Normalmente, se puede distinguir el escenario tendencial y el contrastado. El primero corresponde al camino más probable, en todos aquellos momentos en los que se haya que proceder a una elección, teniendo en cuenta las tendencias inscritas en una situación de origen y puede denominarse de referencia. El segundo es el camino menos probable, pero cuyo conocimiento puede ser útil a fin de apreciar posibles peligros.

Este método se desarrolla a través de dos fases principales:

1. *La construcción de la base.* Tiene por objeto diseñar una representación del estado actual del sistema formado por la empresa y su entorno. Se inicia con la confección de un listado de las variables clave, tanto externas como internas, que sean explicativas de la visión global del sistema, y que permitan establecer las relaciones existentes entre las variables, estudiando estos aspectos a través del análisis estructural (estudio de la estructura que forman las relaciones entre las variables que componen un sistema). Esta fase permite describir el sistema con el apoyo de una matriz de relaciones lógicas en la que se relacionan todas las variables cualitativas externas e internas.

A partir de esta matriz se trata de evidenciar las variables ocultas, teniendo en cuenta relaciones directas e indirectas y la intensidad de las relaciones. A partir de aquí, se plantea un análisis conducente a explicar el comportamiento de los actores relacionados con las variables clave y su posible evolución. Este análisis incluye la retrospectiva y la situación actual, dando a conocer cómo se ha desarrollado la evolución en el pasado del sistema.

El análisis de la situación actual permite identificar los factores de cambio que afectarán al comportamiento de ciertas variables y también las estrategias de los actores. De esta forma, es posible construir una matriz de estrategias de actores, mediante la que se identifican los objetivos y medios de acción de cada actor a través de los que su estrategia deberá tener éxito.

2. *Elaboración de escenarios.* A partir de la base anterior, acerca de las variables clave y de su posible evolución, se trata de plantear las cuestiones clave para el futuro. Se establecen hipótesis relativas a las situaciones futuras posibles y los cambios de situaciones actuales a futuras. A cada conjunto de hipótesis le corresponde un escenario. Se pueden asignar probabilidades a las diferentes hipótesis a través de métodos de expertos como el método *DELPHI* o el método de los impactos cruzados que veremos a continuación.

Se suelen retener sólo unos pocos escenarios posibles muy distintos entre sí (normalmente, el más probable, el pesimista y el optimista), siendo éste un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en el *management* de la empresa actual. El conocimiento del escenario que podríamos denominar más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica, puesto que nos muestra a qué situación nos convendría llegar, tomando decisiones y llevando a cabo acciones que permitan influir en las variables esenciales adecuadas.³⁷

El empleo del método de los escenarios será de gran ayuda en la toma de decisiones. El decisor tendrá una información valiosa que le ayudará a seleccionar la estrategia que entenderá más adecuada en función de su mayor o menor amor al riesgo.

³⁷Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): Op. Cit.

2.2.2.2. El método DELPHI

Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.).

El método *DELPHI*, sustituye, por tanto, el debate directo por un programa cuidadosamente elaborado de preguntas recogidas en un cuestionario enviadas a los distintos expertos. Estas preguntas pueden hacer referencia, por ejemplo, a juicios acerca de la ocurrencia o no de determinados hechos, su probabilidad o las consecuencias que se pueden derivar de los mismos. Este método se aplica en un conjunto de fases o etapas:

- En la primera etapa, cada experto trata de estimar, por ejemplo, el año de ocurrencia de determinados hechos que está previsto que sucedan. Estas estimaciones se distribuyen en un intervalo de tiempo adecuado y se tabulan los resultados, calculándose algunos indicadores estadísticos tales como el recorrido intercuartílico, la media o la mediana.
- En la segunda etapa, los expertos reciben los datos anteriormente elaborados pidiéndoles que reconsideren sus respuestas iniciales a la luz de los mismos. Si alguna de estas segundas respuestas cayesen fuera del recorrido intercuartílico, se pedirá al experto que exponga los argumentos que le motivaron a dar una respuesta diferente a la de la mayoría.

La necesidad de justificar las respuestas relativamente extremas, hace que los expertos que carecen de convicciones fuertes aproximen sus estimaciones a la mediana y que, por el contrario, aquellos que poseen un argumento de peso para mantener una opinión diferente, tiendan a reafirmarse y defender su postura.

Este proceso puede repetirse, si se considera necesario en una segunda, tercera o cuarta etapas hasta que la convergencia de opiniones permita obtener una conclusión sólida.

2.2.2.3. El método de los impactos cruzados

Permite la investigación metódica de las interrelaciones que puedan producirse entre diferentes sucesos que está previsto que ocurran. Asimismo, se pueden investigar los efectos que la ocurrencia o no ocurrencia de un determinado suceso puede provocar en la probabilidad de ocurrencia de los demás sucesos previstos. Se representa a través de una matriz resumen de los posibles impactos cruzados entre los diferentes sucesos sometidos a estudio. En este sentido, se dice que existe impacto cruzado entre dos sucesos cuando la probabilidad de que ocurra uno de ellos varía en función de que acontezca o no el otro. Si la probabilidad de ocurrencia aumenta, se dice que el sentido del impacto es positivo y se representa, en la matriz, con una flecha hacia arriba; si la probabilidad disminuye, el sentido del impacto se dice que es negativo y se representa, en la matriz, con una flecha hacia abajo; si la probabilidad no varía, se dice que no existe impacto cruzado y se representa, en la matriz, con un guión en la casilla correspondiente.

Este método, generalmente, se utiliza como un instrumento de previsión complementario de otros métodos y, en este sentido puede ser útil para la construcción de escenarios y el análisis de la evolución de los mismos.³⁸

³⁸Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): Op. Cit.

2.3. Análisis interno

Este análisis debe ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que son activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias.

Existen básicamente cuatro planteamientos diferentes para el análisis interno:

- Análisis funcional.
- Perfil estratégico de la empresa.
- La cadena de valor.
- El ciclo de vida de los productos

Vamos a analizar cada uno de estos planteamientos.

2.3.1. Análisis funcional

Tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones con el fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles, por tanto, para cada área funcional habrá que determinar qué aspectos clave de las mismas han de ser objeto de análisis. Una vez realizado este análisis en cada una de las áreas funcionales, la empresa puede proceder al establecimiento de su perfil estratégico.

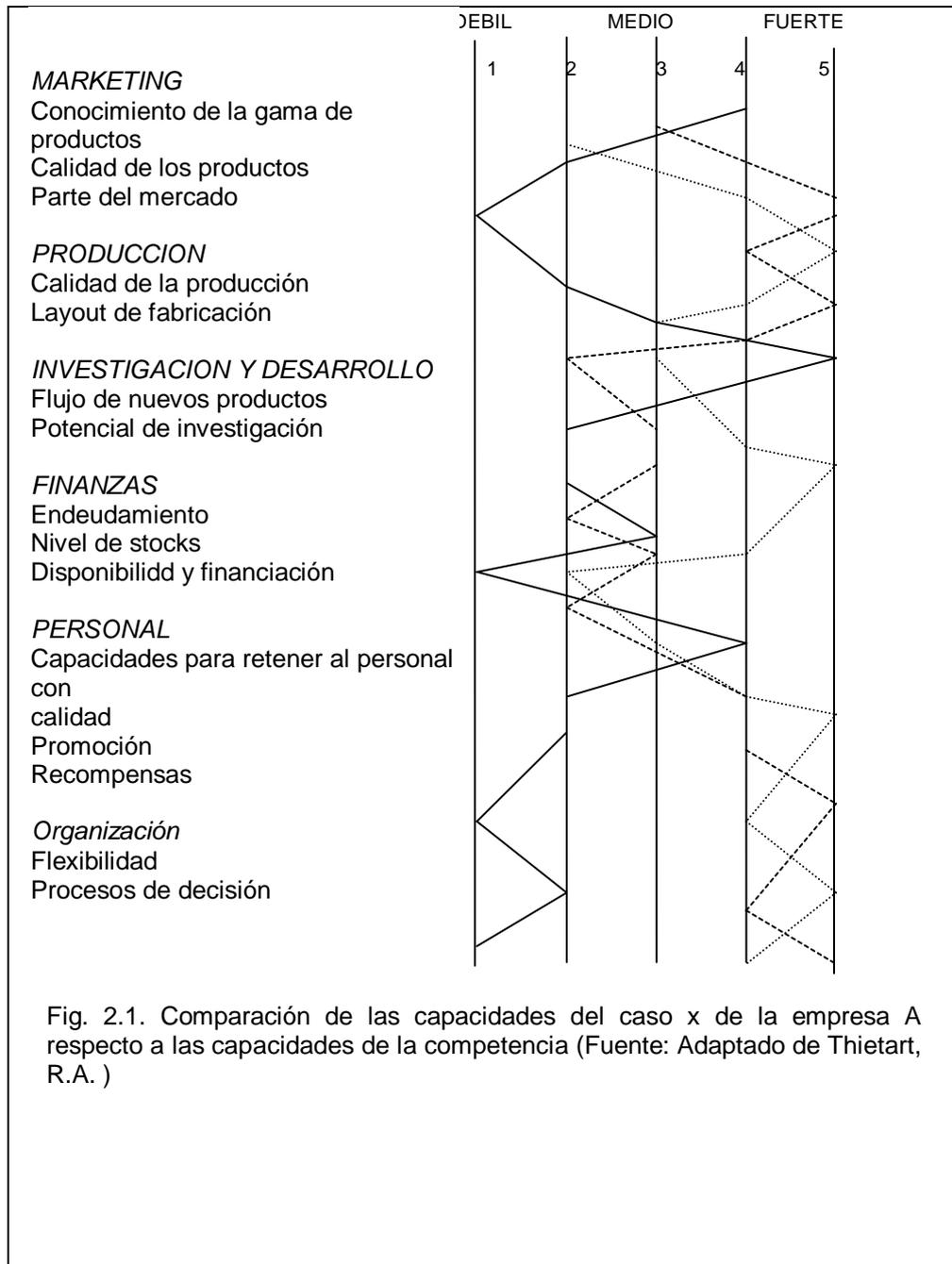
2.3.2. El perfil estratégico de la empresa

El perfil estratégico de la empresa³⁹ es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras, tal como muestra la siguiente figura⁴⁰:

³⁹Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): Op. Cit.

⁴⁰ Thietart, R.A. (1990): *La Strategie d'Entreprise*. (2ª Ed.) Paris: McGraw Hill.

EMPRESA A _____ COMPETIDORA B COMPETIDORA C



A través de dicho perfil se puede fácilmente verificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa y al mismo tiempo compararlos con los de los competidores.

Para llevar a cabo ese perfil estratégico podemos utilizar el *benchmarking*, que es el instrumento que nos permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de la propia empresa, realizando dos tipos de comparaciones:

- Con dos o más unidades estratégicas de negocio de la propia empresa.
- Con otras empresas que se hayan dentro del mismo grupo estratégico.

2.3.2.1. *Benchmarking*

El *benchmarking* consiste en aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido⁴¹. Su objetivo es bucear en un enorme fondo de conocimientos de forma que el conocimiento - la formación colectiva y la experiencia de otros- pueda ser utilizado por aquellos que desean mejorar sus propias organizaciones. El *benchmarking* se está practicando ampliamente por dos razones⁴²:

- Trata de dar a la propia organización una ventaja competitiva.
- Trata de superar la actuación de la competencia.

Según Boxwell existen tres tipos habituales de *benchmarking*⁴³:

- Competitivo.
- Cooperativo.

⁴¹Boxwell JR., R. J. (1995): *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: Ed.McGraw Hil..

⁴²Boxwell, JR., R..J. (1995): Op. Cit.

⁴³Boxwell, J.R., R. J. (1995): Op. Cit.

- Colaborador.

El benchmarking competitivo es la forma de *benchmarking* más difícil porque las compañías objetivo no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de *benchmarking*. La recopilación de datos, que casi siempre es la tarea que lleva más tiempo, se hace más difícil cuando sus objetivos son los propios competidores. No desean que se les estudie y pueden hacer lo imposible para desanimar, si se enteran de que se les está estudiando. Este tipo de *benchmarking* significa medir las funciones, procesos, actividades, productos, servicios o, simplemente, las estrategias de la empresa comparándolos con los de su competencia, y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase.

En el *benchmarking cooperativo*, las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace *benchmarking* y, por tanto es una forma relativamente fácil de practicar porque la empresa que desea mejorar una actividad particular mediante el *benchmarking* contacta con las empresas mejores en su clase y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de *benchmarking*, aunque este equipo tenga que ofrecer normalmente a las empresas objetivo algún beneficio a cambio.

En el *benchmarking colaborador*, un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores. El *benchmarking* interno es una forma de *benchmarking* colaborador que muchas grandes empresas utilizan para identificar las prácticas “del mejor en casa” y extender el conocimiento sobre estas prácticas entre otros grupos de la organización. Hay un par de razones que lo aconsejan:

- 1.- Permite al equipo de *benchmarking* culminar su curva de aprendizaje, es decir, desarrollar o acrecentar su base fundamental de conocimientos sobre el tema estudiado, con la ayuda de sus colegas, que tendrán menos reservas sobre el hecho de compartir informaciones que sus equivalentes de otras compañías.

- 2.- Permite al equipo de *benchmarking* ofrecer más a los directivos de las compañías objetivo externas cuando se les pide que cooperen o colaboren en un estudio. La capacidad de llevar algún valor a la mesa en el *benchmarking*, y de hacer que el flujo de convencimiento vaya en los dos sentidos y no en uno sólo, está resultando cada día más valiosa a medida que más compañías empiezan a practicar el *benchmarking*.

Según Bendell, Boultier y Kelly,⁴⁴ el *benchmarking* interno lo consideran como un tipo autónomo de *benchmarking*, considerando el *benchmarking* competitivo y no considerando el *benchmarking* cooperativo; en su lugar establece dos tipos más de *benchmarking*: el funcional y el genérico.

El *benchmarking* funcional implica hacer comparaciones con organizaciones que normalmente no son competitivas y que realizan la misma actividad funcional en la que se está interesado. Ejemplos pueden ser: almacenaje, aprovisionamiento, restauración, etc. Este tipo de *benchmarking* tiene varias ventajas: los líderes funcionales son fáciles de identificar en muchas áreas; la confidencialidad normalmente no es problema; se pueden descubrir métodos que sean novedades para su sector; se pueden crear asociaciones bidireccionales. El lado negativo es que probablemente haya dificultades a la hora de adoptar y adaptar estas prácticas de otros a las actividades de uno.

⁴⁴Bendell, T., Boultier, L. y Kelly, J. (1994): *Ventajas competitivas a través del benchmarking*. Barcelona: Ed. Folio, pp.89 y ss.

El *benchmarking* genérico va un paso más allá y puede comparar los procesos empresariales que abarcan varias funciones y sectores muy diferentes, es decir, es el *benchmarking* de aquellos procesos empresariales que inciden en varias funciones similares pero de sectores radicalmente distintos. Las oportunidades descubiertas por este proceso es bastante probable que sean las más innovadoras y que den lugar a situaciones ideales para la introducción de mejoras sin precedentes. No obstante, la integración de conceptos nuevos en un sector diferente es muy probable también que plantee retos inauditos.

Centrándonos en el *benchmarking* interno, como comparación de la estrategia de una unidad estratégica de negocio con la misma estrategia de otra unidad estratégica de negocio⁴⁵, Puede haber distintas unidades estratégicas de negocio que tengan las mismas actividades funcionales, o los mismos procesos empresariales o pueden compartir ciertos aspectos de la organización del trabajo o de asuntos de personal. Por ejemplo, cada departamento puede tener que elaborar sus turnos de vacaciones, organizar su trabajo burocrático y entregar los mensajes recibidos cuando no están las personas adecuadas, la actuación acertada de las diferentes unidades de negocio puede resultar muy beneficioso para difundir la mejor práctica de una parte de la organización entre las demás unidades de negocio. Cada unidad estratégica tiene que evaluar el valor y la transferibilidad de la práctica “superior” desarrollada por otra unidad estratégica, tomar la decisión de introducirla y asumir la responsabilidad de ponerla en marcha. Resulta muy importante el papel de la dirección central en relación con la dirección de las unidades estratégicas sobre todo a la hora de facilitar el proceso, correspondiendo la responsabilidad del proceso de búsqueda de mejores prácticas a la dirección de cada unidad estratégica. La dirección central puede ser clave a la hora de reunir a las unidades estratégicas o a los

⁴⁵Bendell, T., Boultier, L. y Kelly, J. (1994): Op.Cit.

representantes de las unidades, ya que la dirección central suele estar mucho más al tanto de la situación.

La comunicación entre las unidades estratégicas, por mala que sea, es mejor, al igual que la comunicación con la dirección central. Es mucho más probable que los miembros de la plantilla se conozcan personalmente y hayan trabajado juntos con anterioridad, aunque este hecho es más difícil en una empresa diversificada. De lo que se trata es de conseguir que todos participen y se comuniquen entre sí y de que esa participación del personal no tenga lugar dentro de los límites de su unidad estratégica, sino que se extienda más allá de esos límites. De este modo, la cultura es propicia para este proceso de *benchmarking* interno. Cuando, como sucede en la mayoría de los mejores programas, se asigna tempranamente a la dirección de la unidad estratégica una acusada responsabilidad para que consiga mejoras en su estrategia, de modo que no haya una separación entre la estrategia y el trabajo de verdad, una parte del trabajo de planificación de la unidad identificará oportunidades de mejorar gracias a lo que se aprenda de otras unidades estratégicas. Entre estas oportunidades estará la transferencia simple y directa de las prácticas, así como la utilización de la información de otras unidades en la resolución de problemas locales.

En cuanto a la comparación de la estrategia de una empresa con otra empresa del grupo estratégico, se puede utilizar el *benchmarking* competitivo. De acuerdo con Roger Sugden, de *Rank Xerox Ltd.*, los siguientes puntos son críticos para el éxito del *benchmarking*⁴⁶:

⁴⁶Bendell, T., Boulter L. y Kelly, J. (1994): Op.Cit.

- Es esencial comprender plenamente los propios procesos.
- No se conciertan visitas hasta que se ha hecho bastante investigación de despacho para estar seguros de que las compañías seleccionadas son las mejores que se pueden encontrar.
- Hay que centrarse en las mejores prácticas sectoriales.
- Debe existir la predisposición a compartir información. Si es necesario, se conciertan visitas recíprocas.
- La información delicada siempre se mantiene confidencial.
- Conseguir que los propietarios y operadores del proceso realicen los estudios de *benchmarking* se considera fundamental; tratar de interesar a los participantes después del estudio es demasiado tarde.
- No se debe centrar en los resultados; lo que hay que comprender son las prácticas y los procesos.
- El *benchmarking* debe ser un proceso continuado; la competencia cambia continuamente.
- Debe haber una predisposición al cambio basado en los hallazgos del *benchmarking*.

El *benchmarking* no consiste en limitarse a hacer visitas a otras compañías para tratar de seleccionar una o dos ideas que pueden ser útiles en alguna parte de nuestra empresa. Antes, al contrario, es un proceso centrado en

torno a una investigación planificada que se ha objetivado al descubrir la compañía que necesita realizar mejoras en áreas empresariales críticas. Por lo general, la mejora se inicia con el planteamiento de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos estar?.
- ¿Dónde estamos ahora?.
- ¿Qué necesitamos hacer para pasar de aquí a allí?.

Respecto a la pregunta de ¿dónde queremos estar?. Cualquier actividad que pueda medirse se puede evaluar comparativamente, pero la mayoría de las compañías comenzarán con aquellas áreas en que sepan que necesitan ser competitivas para continuar en el negocio. La compañía debe tener una clara declaración de misión o una lista de metas empresariales que pueda utilizar para centrar la actividad de mejora. La satisfacción del cliente está en los primeros puestos de la lista de prioridades de la mayoría de las empresas, como lo está la necesidad de operar con bajos costes.

Respecto a la pregunta ¿Dónde estamos ahora?. Hasta que las organizaciones comprendan plenamente sus procesos y la forma en que esos procesos permiten la actuación presente en áreas clave, no tiene sentido que se hagan comparaciones con otras organizaciones. Cuando el proceso se comprende y las actividades críticas se conocen y se miden, se ha respondido a esta pregunta.

A partir de aquí es cuando puede ponerse en claro dónde se pueden realizar mejoras investigando cuál es la mejor práctica en otra parte, es decir, el área que se ha de evaluar comparativamente. No obstante, es esencial asegurarse de que los aspectos elegidos para el *benchmarking* están

basados en exigencias actuales del mercado y no simplemente en áreas que la compañía considera que son importantes.⁴⁷

Decidir con quién evaluarse comparativamente depende del aspecto elegido para el *benchmarking*, de los recursos que puedan estar disponibles y del reto que la organización esté dispuesta a asumir.

El tipo de *benchmarking* y de organizaciones seleccionadas para evaluarse comparativamente con ellas depende de muchos factores. Si la organización en cuestión es grande y habitualmente ha gozado de fama de líder del mercado, la necesidad es obviamente diferente de la de una compañía más pequeña y tal vez con menos experiencia en realizar mejoras de calidad. La primera tendrá una necesidad real de buscar las mejores prácticas, mientras que a la última probablemente le resultará fácil identificar las oportunidades de mejora observando las prácticas de cualquier compañía que haya tenido éxito. De un modo similar, el nivel de recursos que puede y debe comprometerse en cada caso será diferente. Al principio tendrá sentido limitarse a visitar las compañías locales, si es posible; no solamente se necesitará menos tiempo y se incurrirá en menos gastos, sino que también se evitarán los problemas relacionados con el idioma y las diferencias culturales. Obviamente, cuando se presente la oportunidad para ello, el *benchmarking* interno es el lugar ideal donde empezar, *Kodak* hace esto entre sus diferentes centros de trabajo, como también lo hace *Philips*. Todo el proceso es relativamente fácil de dirigir y reporta experiencia en la técnica. Para otros tipos de *benchmarking* hay varias fuentes de información que pueden ayudar en la identificación de organizaciones con las que compararse. Un sencillo punto de partida es el conocimiento ya existente dentro de la propia compañía: la función de *marketing*, por ejemplo. Los clientes, proveedores y otros contactos dentro del mismo sector normalmente pueden aportar buenas ideas.

⁴⁷Bendell, T., Boulter L. y Kelly, J. (1994): Op.Cit.

Se puede pedir a asesores, profesores y otros observadores del sector su opinión sobre quiénes creen ellos que son los líderes en un área en particular. Las publicaciones sectoriales, revistas, libros y otros materiales de lectura son útiles y también se pueden captar ideas en conferencias, talleres y seminarios.

Antes de recurrir a otras organizaciones, es vital realizar la mayor cantidad posible de investigación de despacho con objeto de optimizar el valor de cualquier visita. Para complementar otras fuentes, se pueden preparar cuestionarios y enviarlos a compañías que acaso puedan servir de puntos de referencia, para que los rellenen y los devuelvan antes de ir a visitarlas. También se deben mantener debates internos antes de las visitas para delimitar la amplitud de los conocimientos actuales y centrarse en los requisitos de la investigación de modo que se pueda preparar una lista de comprobación exhaustiva.

Muchas compañías que no son competidoras directas están dispuestas a permitir el acceso a su información y compartirla con la de otras, especialmente si se va a mantener confidencial. En muchos casos será necesario firmar un acuerdo de confidencialidad. Los contactos personales y un enfoque profesional son puntos clave para abrir muchas puertas; normalmente es necesario convencer a las organizaciones seleccionadas de que se obtendrán unas ventajas mutuas. Habrá que informar debidamente a las empresas con las que acaso se vaya a hacer el *benchmarking* y se les deberá dar acceso suficiente a la información delicada. Con frecuencia, se crea una asociación para el intercambio de datos, con visitas recíprocas y reuniones periódicas para comparar las notas.

Los organismos independientes pueden utilizarse para recabar datos de las compañías competidoras, pero en este caso suele ser frecuente que solamente se puedan obtener las cifras y no los procesos que generan esas cifras.

2.3.2.2. *Outsourcing*

Puede suceder que la empresa cuando haya realizado *benchmarking* interno o externo considere que le será muy difícil, sobre todo con el externo, poner a la práctica las mejoras correspondientes con el objeto de mejorar la estrategia. En este caso la empresa puede optar por el *outsourcing*.

El *outsourcing* se define como “la delegación en una organización externa de determinadas funciones de la empresa”⁴⁸

En general, la necesidad de buscar un socio externo viene determinada por los siguientes factores:⁴⁹:

- La situación de la empresa en cuanto a disponibilidad de recursos.
- El grado de satisfacción sobre una función o proceso determinado en la empresa en cuanto a su contribución y valor añadido a los objetivos generales del negocio.
- La capacidad interna de generar cambio.

Sintéticamente, existen dos factores fundamentales a evaluar a la hora de considerar un contrato de *outsourcing* de un determinado proceso de negocio:

- El nivel de competencia de la organización en dicha función.
- El nivel de contribución de la función al propósito estratégico de la empresa.

⁴⁸Rueda, B. (1995): *Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica*. Deusto Business review, núm 65, pág. 85.

⁴⁹Rueda, B. (1995): Op.Cit., pág. 90 y ss.

Una relación de *outsourcing* debería estar basada en los siguientes principios:

- Una clara definición de fronteras en cuanto a las funciones que son externalizadas y aquellas que permanecen en la organización interna.
- Una clara identificación de los “clientes internos” y sus necesidades. En este sentido existirán distintos niveles dentro de los clientes internos, desde los usuarios o destinatarios transaccionales del servicio hasta la dirección y órganos ejecutivos de la compañía. Cada uno de ellos, en su plano, requerirá la fijación de parámetros de servicio y el continuo seguimiento del cumplimiento de los mismos. Este proceso, establecimiento de los parámetros que permitan medir el cumplimiento del servicio, requiere una especial atención durante el proceso en que se configura el acuerdo o contrato de *outsourcing* y debe dar lugar a lo que llamamos el Acuerdo de Nivel de servicio.
- Un proceso de seguimiento y control a nivel ejecutivo entre ambas organizaciones, la suministradora de servicio y la destinataria. Una fórmula eficaz de hacer esto es formar un órgano común de dirección con una doble misión. Por un lado realizar el seguimiento del cumplimiento de todos los parámetros que pueden definir el servicio. Por otro y con un carácter más amplio, la discusión conjunta y el intercambio de información sobre cómo el acuerdo debe dar respuesta a los objetivos globales del negocio.

El *outsourcing* entraña, no obstante, unos costes extraordinarios de las operaciones⁵⁰ -búsqueda, contratación, control y contratar de nuevo- que a veces pueden exceder de los costes de las operaciones de mantener directamente la actividad bajo el control interno de la dirección. Para superar estas dificultades, los directores deben responder a tres preguntas clave acerca de cualquier actividad considerada para su adquisición en el exterior. En primer lugar, ¿cuáles son las posibilidades de obtener ventaja competitiva en esta actividad teniendo en cuenta los costes de las operaciones?. En segundo lugar, ¿cuál es la vulnerabilidad potencial que podría surgir de la ineficacia del mercado si la actividad se adquiriera en el exterior?. Conceptualmente, estos dos factores pueden ordenarse en la matriz simple siguiente:

Posibilidades de
ventaja competitiva

Alto	Control estratégico (Fabricar internamente)		
		Se necesita un control moderado (modalidades de asociación especial o contrato)	
Bajo			Se necesita escaso control (comprar artículos de los que hay existencias)
		Alto	Bajo

Grado de vulnerabilidad estratégica

Fig.2.2. Matriz de posibilidades de ventaja competitiva frente a la vulnerabilidad potencial del mercado. Fuente: Brian, J. y Hilmer, F. *El outsourcing estratégico*. Harvard Deusto Business review, nº 67.

⁵⁰Brian, J. y Hilmer, F.G. (1995): *El outsourcing estratégico*. Harvard Deusto Business review,, nº 67.

En tercer lugar, ¿qué podemos hacer para atenuar nuestra vulnerabilidad al estructurar acuerdos con los proveedores con el objeto de contar con controles apropiados y sin embargo garantizar las necesarias flexibilidades de la demanda?.

Los dos extremos de la matriz anterior son relativamente claros. Cuando las posibilidades tanto de la ventaja competitiva como de la vulnerabilidad estratégica son grandes, la empresa necesita un alto grado de control. Lo que normalmente supone producir internamente o a través de acuerdos de copropiedad o de contratos firmes de largo plazo. Por ejemplo, *Marks & Spencer* es famosa por su red de proveedores sometidos a ciertas condiciones, lo que crea las marcas y estilos singulares, en las que se basa su reputación de ofrecer valor por lo que se paga, aunque en España no hayan surtido efecto. Los proveedores locales serían muy poco fiables y es poco probable que satisficieran las exigentes normas que constituyen la libertad de elección fuera de lo común de *Marks & Spencer*. De ahí que sea esencial el control riguroso del diseño, de la tecnología; del equipo y de la calidad del producto a través de contratos e incluso de apoyo financiero. El caso opuesto es quizá el de la limpieza de oficinas en el que, por lo general, sólo es posible una pequeña ventaja competitiva y existe un mercado activo en el que abundan la oferta y demanda de empresas suministradoras. Entre un caso y otro existe una gama continua de actividades que requieren diferentes grados de control y de flexibilidad estratégica.

En cada punto intermedio, la cuestión no es simplemente la de si hay que fabricar o comprar, sino la de como poner en práctica el equilibrio deseado entre la independencia y los incentivos para el proveedor, de una parte, y el control y la seguridad para el comprador, de otra. La mayoría de las empresas se beneficiarán ampliando primero el *outsourcing* en campos menos críticos o en segmentos de las actividades, como la nómina, en vez de ampliarlo a toda la contabilidad. A medida que adquieran experiencia, pueden aumentar considerablemente las oportunidades de obtener beneficios adquiriendo en el exterior más actividades críticas a empresas no competidoras que puedan llevarlas a cabo de un modo más eficaz.

Existe una constante ponderación alternativa entre flexibilidad y control. Uno de los principales propósitos del *outsourcing* es hacer que el proveedor asuma ciertas clases de inversiones y riesgos, como, por ejemplo, la variabilidad de la demanda.

Para optimizar los costes, la empresa que compra puede querer mantener su capacidad interna a niveles relativamente constantes a pesar de las exigencias muy fluctuantes de las ventas. En estas circunstancias, necesita una estrategia que permita adaptarse a dichas fluctuaciones. Por ejemplo, *McDonald's* con ocho mil millones de dólares de ventas y un 10'1 por ciento de crecimiento anual, necesita pedir ayuda a trabajadores a tiempo parcial y a trabajadores eventuales para hacer frente a las amplias variaciones diarias y sin embargo poder seleccionar su futuro personal permanente o de gestión entre estas personas. *IBM* ha tenido el problema contrario: dado que su demanda básica ha estado disminuyendo, la empresa ha tenido que despedir empleados.

El *outsourcing* presenta una serie de ventajas pero también de riesgos. Entre las ventajas caben destacar las siguientes:

- Puede proporcionar al comprador una gran flexibilidad. Especialmente en la compra de nuevas tecnologías en rápida evolución, de artículos de moda o la gran cantidad de componentes de sistemas complejos.
- Reduce la duración de los ciclos de diseño de la empresa. Múltiples proveedores, de los mejores en su clase, trabajan simultáneamente en componentes individuales del sistema.
- Cada proveedor puede tener más profundidad de personal y conocimientos técnicos sofisticados acerca de su campo específico que la empresa compradora.
- Dispersa el riesgo de la empresa entre varios proveedores en lo que se refiere a los perfeccionamientos de los componentes y a la tecnología.
- La empresa no tiene que asumir los riesgos del fracaso completo de todos los programas de investigación y desarrollo de componentes ni invertir en capacidades de producción constantemente actualizadas para cada sistema de componentes.
- El comprador no se limita a sus propias aptitudes para la innovación: puede aprovechar una corriente de ideas sobre nuevos productos y procesos y unas posibilidades de mejora de la calidad que probablemente no podría generar por sí mismo.

En cuanto a los riesgos estratégicos podemos destacar los siguientes:

- Pérdida de destrezas críticas o adquisición de destrezas erróneas. La empresa compradora puede perder destrezas que necesita para reanudar la fabricación en el caso de que previamente hubiese adquirido externamente la fabricación de lo que ese momento parecían ser solamente componentes poco importantes.
- Pérdida de destrezas transfuncionales. Si los empleados del comprador están en contacto con personas mucho más especializadas, como puede ocurrir con un proveedor externo, la base de conocimientos de sus empleados puede ser mucho mayor que si la producción tuviera lugar en el interior, y las ventajas de creatividad pueden incluso ser mayores.
- Pérdida del control sobre un proveedor. Pueden presentarse verdaderos problemas cuando las prioridades del proveedor no coincidan con las del comprador. El proveedor puede aprender todo lo posible del comprador y de sus grupos de tecnología y luego intentar vender estos conocimientos en diferentes configuraciones de productos a los competidores del comprador.

2.3.3. *La cadena de valor*

La cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto.

El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Estas fuentes pueden estar en:

- Las actividades básicas.
- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

Vamos a analizar cada uno de estos aspectos.

En cuanto a las *actividades básicas* pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo. Las primeras son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención postventa al cliente. Estas son: la logística interna o de entrada de factores como recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo; las operaciones o producción propiamente dicha tales como las actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios; la logística externa o distribución tales como las actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados; el *marketing* y ventas tales como las actividades encaminadas a conseguir la venta del producto. y el servicio postventa tales como las actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

Las de apoyo sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa. Entre estas actividades caben destacar: el aprovisionamiento, el desarrollo de tecnología, la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

En cuanto a las *interrelaciones entre actividades* surgen en el seno de la empresa como consecuencia de las interrelaciones entre dos o más actividades de la cadena de valor, sean estas actividades básicas o de apoyo. A este tipo de interrelaciones se les denomina eslabones horizontales.

El aprovechamiento adecuado de las interrelaciones entre actividades de la empresa para obtener ventajas competitivas depende en muchos casos del sistema de información de la misma, por lo que éste se convierte en una variable clave para conseguir tanto la optimización como la coordinación de actividades.

Por último *las interrelaciones dentro del sistema de valor* representan las interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con la de los proveedores o la de los clientes. A dichas interrelaciones se les denomina eslabones verticales. En este caso, la ventaja competitiva surge de las relaciones que mantiene la empresa con aquellas otras con las que realiza transacciones. Si se aprovechan adecuadamente estas interrelaciones pueden verse beneficiados tanto la empresa como los proveedores o los clientes, de tal forma que el resultado favorece a ambos simultáneamente.⁵¹

2.3.4. *El ciclo de vida de los productos*

Existe una larga controversia acerca de la utilidad del ciclo de vida en el análisis estratégico, debido a la multiplicidad de formas posibles que puede adoptar esta curva, la longitud de las fases y los criterios de identificación de las fases, entre otros aspectos.

Los productos se comportan como seres vivos y tienen un ciclo de vida que se divide en cuatro fases: nacimiento, crecimiento, madurez y declive. La

⁵¹Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): Op. Cit.

evolución de las ventas del tamaño del mercado de un producto en función del tiempo presenta el comportamiento de acuerdo con las fases siguientes:

- Fase I. *Producto recién nacido (inicio)*. La empresa que dispone de un avance de tecnología o de unos grandes conocimientos de producción puede disfrutar de un cuasimonopolio. En general, encuentra problemas de puesta a punto y de lanzamiento al mercado. En esta fase, la empresa debe realizar inversiones importantes ya que el producto cuesta más de lo que rinde y es necesario soportar las pérdidas. En esta fase, la innovación es la ventaja competitiva determinante.
- Fase II. *Producto en pleno desarrollo (crecimiento)*. La empresa debe hacer esfuerzos de inversión todavía más importantes, ya sea para entrar en el mercado, ya sea para que la parte que ya ocupa no disminuya en beneficio de sus competidores, cada vez más numerosos. Esta fase se caracteriza por un gran aumento de los fondos en circulación y por unos beneficios escasos o inexistentes, ya que el rendimiento del crecimiento sirve para financiar la inversión. En esta fase, la capacidad financiera para continuar la expansión es la ventaja comparativa determinante.
- Fase III. *Producto en la edad madura (madurez)*. El crecimiento del mercado disminuye y la empresa puede limitar sus inversiones a la renovación o a la mejora de los procesos. La competencia, muy viva, impone más que nunca sus exigencias para mantener o aumentar la parte del mercado. Las empresas competitivas obtienen beneficios, mientras que las otras están condenadas a tener pérdidas y, finalmente, a retirarse del mercado. En esta fase, la diferencia entre los competidores la establecen la calidad de los productos y de los servicios de distribución.

- Fase IV. *Producto que envejece (declive)*. Únicamente algunas empresas pueden subsistir en el mercado y un repliegue bien organizado no excluye beneficios importantes en la medida en que los productos vendidos están fabricados con equipos amortizados mucho tiempo antes. Para estas empresas, la clave de la rentabilidad pasa por la racionalización máxima de la producción y de la distribución.⁵²

Algunos productos, una vez terminada la fase de declive, desaparecen rápidamente. Otros, al llegar a una determinada cota, se mantienen gracias a cambios en el producto y creación de nuevas necesidades que permiten seguir fabricándolos. El ejemplo de lo expuesto es el de la estilográfica. Cuando este sistema de escritura estaba en plena madurez, apareció el bolígrafo que , rápidamente, desplazó a la estilográfica, que empezó su fase de declive. En un momento determinado, se promocionó la pluma estilográfica como signo de distinción, abriéndose un nuevo mercado, con un volumen de ventas muy inferior en unidades, pero con un valor monetario unitario muy superior, lo que ha permitido frenar el declive y estabilizar el nivel de producción.

El ciclo de vida se puede considerar como un instrumento interesante en la formulación de la estrategia. Porter lo utiliza en la elaboración de su tipología de estrategias según sectores, al realizar la hipótesis de que la naturaleza de la competencia es distinta en cada fase. Hofer y Schender relacionan las oportunidades y amenazas que suponen para la empresa la evolución de la tasa de crecimiento del mercado, el cambio tecnológico y la importancia de cada área funcional de la empresa con las diferentes fases del ciclo de vida de la actividad. Fox también ofrece la descripción de las acciones principales, a nivel de estrategias funcionales, según las distintas fases del ciclo de vida del producto.

⁵²Godet, M. (1993): *De la anticipación a la acción*. Barcelona: Ed. Marcombo.

Como sistema o modelo sigue utilizándose para el análisis estratégico, teniendo en cuenta las múltiples limitaciones que tiene y la dificultad en la elaboración de la base que es la propia curva del ciclo de vida.

2.3.5. Análisis de los recursos y capacidades

El objetivo de este análisis consiste en identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder. Este análisis es importante para la formulación de la estrategia, por dos motivos.

- Los recursos y capacidades juegan un papel relevante en la definición de la identidad de la empresa.
- El beneficio es tanto consecuencia de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de la empresa.

Los recursos de la empresa son el conjunto de factores de los que dispone y que controla una empresa, es decir, la cantidad de recursos disponibles y la naturaleza de los mismos.

Pueden agruparse en dos tipos:

- *Recursos tangibles.* Son los más fáciles de identificar y evaluar y podríamos considerar dentro de estos recursos: los recursos físicos, recursos humanos y recursos financieros. Se encuentran identificados según criterios contables.

- *Recursos intangibles.* Estos recursos son los más difíciles de identificar y valorar, ya que suelen permanecer invisibles a la información contable, no obstante, son importantes porque la empresa cuando se vende aparece el “fondo de comercio” o “*Goodwill*”.⁵³

En cuanto a las capacidades, la mayoría de los recursos no tienen un valor intrínseco, sino que su valor deriva de su capacidad para contribuir a la actividad de la empresa. Las capacidades se pueden definir como la forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada. Para poder examinar las capacidades de la empresa es necesario clasificar previamente las actividades de la misma, para lo cual es de mucha utilidad la cadena de valor ya analizada o una clasificación por áreas funcionales.

Las capacidades son las habilidades que la organización ha hecho suyas con independencia de los individuos que las ejecuten. El proceso por el cual una habilidad individual pasa a ser una capacidad colectiva recibe el nombre de rutina organizativa.

La rutina organizativa se define como patrones o modelos regulares y predecibles de actividades que están formados por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos. El comportamiento de la organización puede así observarse como una gran red de rutinas. Establecer rutinas para desarrollar las tareas particulares en la organización facilita la dirección de la empresa.⁵⁴

⁵³Grant, R.H. (1994): *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge: Ed. Blackwell (2ª ed).

⁵⁴Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): Op. Cit.

2.4. Análisis de la cartera de negocios

Las matrices de cartera o las matrices estratégicas representan un instrumento útil para el análisis estratégico en el que se combinan aspectos derivados del análisis externo y del análisis interno, de forma simultánea. Su denominación se debe a que estos modelos realizan el análisis para cada producto o grupo de productos de la empresa, contemplando a ésta como una cartera de negocios.

Estos modelos pretenden proporcionar un apoyo formalizado a la toma de decisiones relacionada con la cartera de actividades. Para ello se proponen representar, a través de una matriz, los siguientes aspectos principales:

- Cómo se posiciona la empresa en relación con la competencia, en los distintos productos o grupos de productos considerados.
- Cuál es el interés de dichas actividades para la empresa, y por lo tanto, el peso específico que se le debe asignar al formular la cartera y asignar los distintos recursos, a fin de lograr una combinación adecuada. En este sentido, estas matrices pueden ser consideradas asimismo como instrumentos para la evaluación y selección de estrategias.⁵⁵

Las matrices de cartera indican, pues, la posición competitiva de los diferentes negocios de la empresa, así como el peso específico que representa cada uno de ellos para la empresa, poniendo de manifiesto aquéllos que son más y menos interesantes para su continuidad futura. Suponen un intento de desarrollar un marco analítico que permita a la

⁵⁵Johnson, G. y Scholes, K. (1993): *Exploring Corporate Strategy. Text and cases.* (3ª ed.). Hertfordshire: Ed. Prentice Hall.

empresa multiactividad formular su estrategia global, proporcionado un apoyo a la decisión relacionada con la cartera de actividades.

Estas matrices se desarrollaron en los años setenta por diversas consultoras americanas y constituyen uno de los instrumentos del análisis estratégico más ampliamente difundido y utilizado en la práctica.

Vamos a analizar cuatro modelos que son los más conocidos:

- Modelo del *Boston Consulting Group* (matriz crecimiento-cuota de mercado).
- Modelo de *McKinsey Consulting* y *General Electric* (matriz de posición competitiva-atractivo de la industria).
- Modelo de *Arthur D. Little* (matriz estratégica orgánica).
- Modelo del *Strategic Planning Institute* (PIMS).

2.4.1. Modelo del Boston Consulting Group (BCG)

Este modelo, al igual que los demás, que analizaremos, han revolucionado la planificación estratégica durante los últimos veinte años. Todos ellos han proporcionado una fuente de información para facilitar la eliminación de los negocios débiles y el esfuerzo de utilizar convenientemente los recursos. El BCG proporciona un sistema útil para el análisis de un todo dentro de la suma de las partes componentes para determinar la extensión de la sinergia existente en él. Podemos analizar el modelo en base a tres factores de acción:

- “*Performance*” de grupo en términos del relativo “*performance*” de las empresas filiales.

- “*Performance*” del mercado en términos del relativo posicionamiento de los productos.
- “*Performance*” de ventas en términos del relativo aprovechamiento de los clientes.⁵⁶

El objetivo de este modelo es el de determinar la asignación más adecuada de recursos entre los distintos negocios de la empresa, identificando aquellos que son generadores de recursos y aquellos otros que absorben recursos.

Las dos dimensiones elegidas para el análisis son la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado. La primera representa el atractivo actual y futuro de la industria, así como la necesidad de fondos por parte de la empresa para financiar inversiones que permitan mantener el ritmo de crecimiento de un negocio. Así, una tasa de crecimiento alta supone absorción de recursos para inversión. En la matriz, se distinguen dos zonas en función de esta dimensión según que se considere alta o baja la tasa de crecimiento. La línea divisoria entre ambas zonas no es fija y depende de la industria en la que se opere.

La cuota relativa de mercado da una idea de la posición competitiva de la empresa indicando, asimismo, la capacidad de un negocio para generar recursos. Se define como la relación por cociente entre las ventas de la empresa y las de la mayor empresa competidora. Esta variable se representa en una escala logarítmica con la unidad como valor de referencia que separa la matriz en dos zonas que reflejan una posición fuerte o débil del negocio.

⁵⁶Smith, M. (1997): *Strategic management accounting. Text and cases*. Oxford: Ed. Butterworth Heinemann.

La ubicación de los negocios en la matriz se representa por círculos cuyo tamaño es proporcional a la importancia de los mismos en el conjunto de la empresa (en función del volumen de ingresos), puesto que cada dimensión de la matriz se ha dividido en dos zonas, los negocios quedan situados en uno de los cuadros que aparecen, reflejando así los distintos tipos de productos, las líneas de separación de cuadrantes se establecen de la siguiente forma: la línea vertical se suele colocar en 1 lo que indica que las actividades que están a la derecha tienen una posición débil porque existe por lo menos un competidor con mayor cuota de mercado y, por lo tanto, no se disfruta de una situación de coste favorable y su capacidad de generar recursos es escasa, a la izquierda figuran las actividades donde la empresa tiene una posición dominante, lo que proporciona una mayor capacidad de generar fondos y una mayor rentabilidad. La línea horizontal se sitúa generalmente en el 10% pero las fuertes modificaciones acerca de la tasa de crecimiento general de la economía y específica de ciertos sectores y actividades aconsejan la modificación de este límite en función de cada circunstancia, tal como se muestra en la siguiente figura:

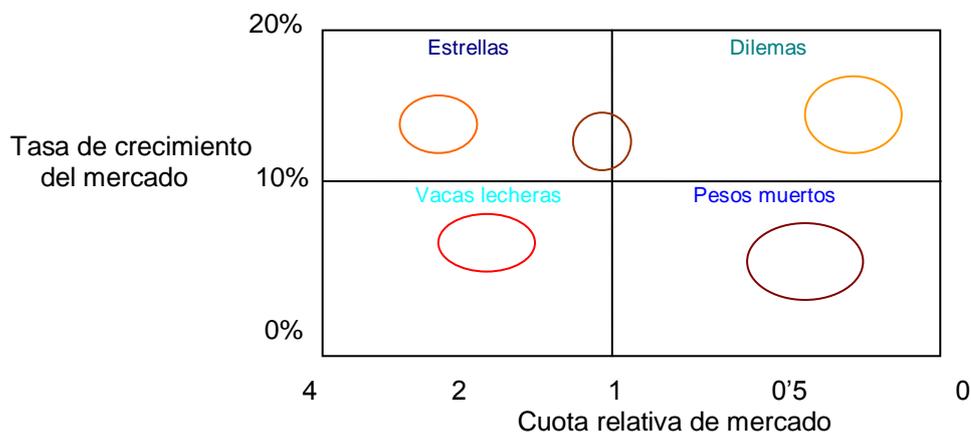


Fig.. 2.3.: Matriz del B.C.G. Fuente: Adaptación de Bueno Campos. La dirección estratégica de la empresa (1993)

Como podemos observar en la figura anterior, podemos distinguir entre cuatro tipos de productos:

- Los productos *estrella* que combinan una posición competitiva fuerte que significa que generan recursos, con una expectativa alta que exige inversiones fuertes, lo cual representa que el resultado neto puede ser equilibrado, siendo por tanto autosuficientes, es decir, la empresa posee una posición dominante, pero se debe atender a una fuerte tasa de crecimiento, ya que son actividades muy rentables, pero consumidoras de grandes cantidades de recursos con el fin de asegurar este crecimiento. Estas actividades se transformarán en “vacas” cuando la actividad madure y el crecimiento se ralentice y se detenga. Se deben atender todas las necesidades de inversión de estas actividades, para mantener la posición dominante en este contexto de crecimiento y cubrir cuando sea necesario el déficit con fondos provenientes de las “vacas”..
- Los productos de *las vacas lecheras o vacas de caja* en los que se combina una posición fuerte con unas expectativas de crecimiento lento. Por este motivo, estos productos son básicamente generadores de recursos, los cuales pueden desviarse hacia otros productos necesitados de inversiones. Por tanto, estas actividades se caracterizan por presentar una tasa de crecimiento débil, mientras que la empresa ostenta una alta cuota de mercado por lo que generan un importante excedente de fondos. Actividades estabilizadas y maduras. Se debe invertir en estas actividades, pero sólo lo mínimo para asegurar el mantenimiento de su posición dominante.

- Los productos calificados como *dilemas* o *interrogantes* que se caracterizan porque el atractivo de la industria es importante pero la posición relativa de la empresa es débil, por lo que son consumidores netos de recursos. Por tanto, la empresa, debe seleccionar este tipo de productos que tengan posibilidades de futuro, invertir en ellos y tratar de conseguir una mejor posición competitiva para convertirlos en estrellas. Estas actividades son recientes y el potencial de crecimiento atrae muchas empresas. Los rendimientos demasiado escasos no bastan para cubrir las importantes cantidades de fondos necesarias para seguir el ritmo de mercado y, menos aún, para intentar mejorar la posición competitiva de la empresa. Estas actividades representan el futuro de la empresa, básicamente aquellas en las que la empresa es capaz de adquirir una posición dominante. Entonces se plantea el problema de cuáles son las actividades en las que se debe invertir para transformarlas en “estrellas” y las que se deben abandonar. La empresa asignará recursos provenientes de las “vacas” a las actividades con capacidad de transformarse en “estrellas”, abandonando las otras. Esta desinversión puede proporcionar algunos fondos destinados a las inversiones masivas en las actividades escogidas.

- Por último, tenemos los productos *pesos muertos o perros* que son productos que no generan recursos pero que tampoco los absorben, por lo que pueden mantenerse en una situación de equilibrio financiero. Sin embargo, son productos con muy escasas perspectivas de futuro por lo que la empresa tiende a deshacerse de ellos, canalizando los recursos de la desinversión hacia otros productos más prometedores. Intentar ganar una posición dominante es prácticamente imposible. Son actividades sin futuro que servirán mucho mejor los intereses de la empresa si se las abandona, pudiendo generar en el proceso de desinversión algunas disponibilidades. Mientras no abordan fondos y sean autosuficientes con algunos excedentes se pueden mantener, pero no se les debe dedicar recursos mayores a los que generan.

Ante estos tipos de productos existen cuatro estrategias a considerar:

- *Establecimiento* que consiste en incrementar la cuota de mercado incluso a expensas de los beneficios a corto plazo. Esto representa el intentar cambiar el producto dilema en estrellas.
- *Sostenimiento* que consiste en preservar la cuota de mercado. Esto significa asegurar las vacas lecheras que quedan.
- *Cosecha* que consiste en incrementar el cash flow a corto plazo, generalmente sin considerar los efectos a largo plazo. Esto significa que se usan las vacas lecheras para encontrar capital en otros negocios.
- *Despojo* que consiste en eliminar los negocios que usan recursos ineficientes y que merecen ser abandonados, esto significa una baja rentabilidad de los perros y de los productos dilema.⁵⁷

⁵⁷Smith, M. (1997): Op. Cit.

Una evolución normal de un producto puede darse con la siguiente secuencia: dilema – estrella - vaca lechera - peso muerto. Y una cartera equilibrada tratará de combinar actividades generadoras de fondos “vacas” y actividades generadoras de crecimiento ”estrellas” y “dilemas”. La ausencia de alguna de estas categorías de actividades marca un desequilibrio que puede ser peligroso para el desarrollo futuro de la empresa. Podemos distinguir dos casos extremos:

- La ausencia de actividades de futuro marca una situación de empresa senil. La empresa es rentable y tiene importantes disponibilidades financieras por lo que no presenta problemas a corto plazo, pero a largo plazo el desarrollo de la empresa puede estar comprometido. Es necesario que el exceso de liquidez no permita ocultar las dificultades futuras.
- La ausencia de actividades generadoras de fondos indica una cartera juvenil, representativa de una empresa desarticulada. Faltan flujos financieros positivos. La empresa que apuesta por una tecnología nueva y/o actividades nuevas con un futuro prometedor pero la ausencia de capital financiero a corto plazo puede ser fatal, salvo que la empresa tenga capacidad financiera suficiente.

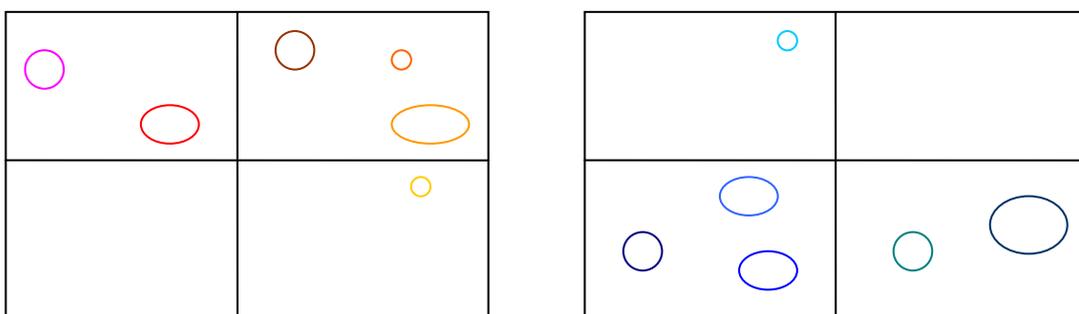


Fig.. 2.4.: Cartera descompensada a corto y largo plazo, respectivamente. Fuente: Menguzzato y Renau (1991)

2.4.2. Modelo de McKinsey Consulting y General Electric.

El objetivo de esta matriz es el de ubicar los distintos negocios de la empresa según el doble criterio de su posición competitiva en el conjunto de la industria y el nivel de atractivo de la propia industria.

Se diferencia de la anterior en cuanto a las dimensiones que en este caso son multivariantes, estableciéndose de esta forma con el fin de representar mejor la realidad que afecta a la empresa.

La posición competitiva de la empresa en una actividad estará representada por un conjunto de variables que pretenden corresponderse con los factores clave del éxito en la actividad. No existe una lista cerrada de éstas y las más corrientes son: cuota relativa de mercado, calidad e imagen del producto o servicio, amplitud de la gama de productos, tecnología, I+D y capacidad de innovación, estructura de costes y productividad relativa, recursos humanos, estructuras organizativas, entre otras. Estas variables elegidas pueden ser tanto cualitativas como cuantitativas. Normalmente, se escogerán aquellas que son de una fácil cuantificación o fiabilidad en su determinación.

El atractivo de mercado que representa el valor de la actividad para la empresa se define también en base a un conjunto de variables, cuantitativas y cualitativas, como, por ejemplo: tamaño del mercado y crecimiento, capacidad de expansión de los competidores, estabilidad de la demanda, disponibilidad de recursos, estructura del mercado, turbulencia del entorno, nivel medio de rentabilidad y nivel de riesgo, entre otras. La cuantificación en este caso puede ser más o menos compleja por lo que la elección de las variables es más delicada.

Tras la definición de las variables se evalúa el impacto de las mismas sobre las dimensiones respectivas, impacto positivo o negativo cuya intensidad se puede representar a lo largo de una escala. Luego se asigna un peso específico a cada variable en función de la importancia relativa que se le atribuye dentro de cada dimensión y, a partir de aquí, se puede calcular el

valor ponderado de la posición competitiva por un lado, y del atractivo de la actividad, por otro, para cada una de las actividades estudiadas.

Se distinguen tres niveles posibles en cada dimensión, elaborándose una matriz con nueve casillas, es decir, nueve clases de orientaciones estratégicas, pudiéndose distinguir tres categorías de actividades: ganadoras (casillas rayadas) en las que se debe invertir asegurando su desarrollo (similares a la estrella); perdedoras (casillas con puntos) de las cuales es preferible retirarse total o parcialmente, de una forma rápida o progresiva; intermedias (en blanco) para las que hay que estudiar cada uno de los casos.

En las actividades ganadoras la posición A es la más deseable, es decir, ser líder en una actividad muy atractiva, con rentabilidad superior a la media y con necesidades de recursos financieros en función de las exigencias de desarrollo de la actividad. Son prioritarias en lo que a asignación de recursos se refiere.

En la posición B es más frecuente la existencia de algún déficit de recursos, por ser una posición competitiva media y con necesidad de atender fuertes inversiones para seguir la tasa de crecimiento del mercado. Se pueden considerar prioritarias siempre y cuando exista posibilidad de eliminar debilidades y adquirir factores de éxito necesarios.

En la posición D se trata de actividades autosuficientes en fondos en las que se debe invertir a fin de mantener la posición aunque hay que buscar segmentos más atractivos. Son actividades prioritarias en materia de inversión siempre que exista posibilidad de mejorar.

En I hay actividades con una rentabilidad débil e incluso negativa que suelen no ser autosuficientes y, por tanto, está descartado invertir en ellas, aconsejándose su abandono para recuperar fondos en el proceso de desinversión.

En H el escaso interés de la actividad para la empresa también aconseja el abandono parcial, vía segmentación, dada la posición competitiva aceptable.

En F es aconsejable una estrategia de desinversión controlada, al ser débil la posición competitiva, si bien esta desinversión se debe realizar utilizando tácticas invisibles para los consumidores, con el fin de no precipitar la finalización de la actividad y permitir que ésta pueda generar fondos hasta el final.

En C encontramos los “dilemas” del *BCG* y en G las “vacas de caja”, por lo que el análisis y tratamiento es similar al ya indicado. En E la postura es de espera y se recomienda prudencia en la asignación de recursos a este tipo de actividades.

Las críticas a la matriz de *McKinsey* son por la baja operatividad del modelo debido a su carácter de matriz multicriterio, donde se combinan muchos factores para representar los criterios de valoración de la situación estratégica. Es un modelo muy subjetivo por la valoración y ponderación de determinadas variables y se considera más como un marco de referencia estratégica que como un modelo específico.⁵⁸

2.4.3. Modelo de Arthur D. Little (ADL)

También se denomina matriz estratégica orgánica. En esta matriz la dimensión competitiva se caracteriza por ser multivariante y se distinguen cinco posibles posiciones competitivas para la empresa, desde la “marginal” que indica resultados tan poco satisfactorios que la empresa debe mejorar su posición si desea seguir actuando en esta actividad a largo plazo, hasta la “dominante” que supone la capacidad por parte de la empresa de un cierto control del mercado, pasando por las posiciones “fuertes” y “favorables”, en las cuales la empresa puede mantener sin problemas su posición a largo plazo y por la posición “débil” en el sentido que si bien la posición es mejorable, no peligra la supervivencia a largo plazo.

En la segunda dimensión, se expresa el interés que presenta una actividad para la empresa, a través del grado de madurez de dicha actividad, aceptando que las características de una actividad son distintas según la fase del ciclo de vida en la cual se encuentra dicha actividad. Así se puede poner de manifiesto la situación financiera correspondiente a cada posición de la matriz, partiendo del supuesto de estrecha relación entre posición competitiva y capacidad de generar fondos, y entre fase del ciclo de vida de una actividad y las necesidades de fondos.

El modelo *ADL* toma también en consideración el grado de riesgo que implican las distintas actividades según su posicionamiento en la matriz. La posición competitiva indica el riesgo competitivo y el grado de madurez implica un riesgo sectorial.

Las orientaciones estratégicas que ofrece el modelo *ADL*, se localizan en la matriz de distinta forma a los métodos anteriores, no son cuadrantes, sino por zonas, cuyas fronteras tal vez no son tan claras.

Se aconseja asegurar el desarrollo natural, es decir, dedicar todos los recursos necesarios para seguir y/o potenciar el desarrollo de estas actividades, casi para cualquier posición competitiva, si la actividad está en la fase de despegue, pero exigiendo una posición competitiva cada vez más sólida a medida que el grado de madurez de la actividad va aumentando. Se estima más oportuno abandonar cuando la posición competitiva es marginal o incluso desfavorable en una actividad en declive. Existe una posición intermedia donde las actividades con una posición competitiva mediocre se van compensando con un potencial de desarrollo aún interesante, y actividades con posición aceptable e incluso fuerte, pero con un potencial de desarrollo prácticamente nulo.

⁵⁸Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.

Existen una serie de limitaciones de estas matrices. Las limitaciones se establecen en base a las hipótesis que plantean: no siempre existe la posibilidad de dividir perfectamente la actividad global de la empresa en varias actividades; un planteamiento esencialmente financiero limita el alcance de los modelos; adoptan una visión estática; existe una hipótesis implícita de que todas las dimensiones tienen la misma importancia y, por último, la filosofía que lleva a despreciar las actividades en las cuales la empresa no tiene una alta participación o no puede adquirirla en un futuro más o menos cercano, aconsejando incluso su desinversión.⁵⁹

2.4.4. Modelo del Strategic Planning Institute⁶⁰ (PIMS)

El PIMS (*profit impact of market strategy*) persigue el objeto de determinar para cada actividad concreta qué tipo de estrategia puede producir determinados resultados, en un entorno competitivo específico y, a partir de esta determinación, elaborar informaciones para ayudar a los directivos a tomar decisiones oportunas en la formulación de la estrategia. No es una herramienta convencional de análisis estratégico, pero facilita su elaboración en cuanto al conocimiento de los efectos de un conjunto de factores o de variables, que pueden incidir en la cartera de productos de la empresa. En consecuencia, se puede considerar que su utilidad es la de complementar la información que facilitan las anteriores matrices estratégicas⁶¹.

Este modelo debe permitir identificar las variables estratégicas que explican la actuación en términos de resultados en distintas actividades y las diferencias existentes; qué rentabilidad es normal en determinada actividad bajo unas condiciones de mercado y con una estrategia concreta; de qué

⁵⁹Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991):Op. Cit.

⁶⁰El Strategic Planning Institute es una institución emanada de la empresa General Electric y, creada bajo la iniciativa de uno de sus exvicesecretarios, el doctor Sidney Schoeffler.

⁶¹Bueno Campos, E. (1993): *Dirección estratégica de la empresa* . Madrid. Ed. Pirámide.

modo se ve afectada la actuación en una actividad si se produce un cambio en la estrategia y, por último, cuáles son las vías de cambio en la estrategia.

Se fundamenta en el desarrollo de un modelo econométrico utilizando datos e información estratégica, explicando la actuación en una actividad determinada en base a un número determinado de variables estratégicas relacionadas con las características de un entorno competitivo, la posición competitiva de la empresa, la diferenciación competitiva, la asignación de recursos, como aspectos relevantes.

Las empresas utilizadoras del *PIMS* reciben una serie de informes relacionados con las cuestiones enunciadas anteriormente:

- El informe *PAM* (*profit assessment model*) que indica qué niveles de rentabilidad son normales para una actividad, dados: un entorno competitivo, una posición de mercado, una asignación de recursos, un empleo de inversiones, un grado de diferenciación y una secuencia histórica de sus decisiones estratégicas. Da información sobre qué variables permiten una mejora de la actuación de la empresa por encima de la media.
- El informe *LIM* (*limited information model*) para aquellas situaciones en que es difícil obtener información.
- El *SAM* (*strategic analysis model*) que permite llevar a cabo un análisis de sensibilidad de la estrategia, para simular cambios que se producen en la estrategia y, por tanto, sobre la actuación cuando se alteran variables determinadas.⁶²

⁶²Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.

Este modelo pretende, pues, proponer unos criterios de rendimiento establecidos mediante comparaciones entre actividades homogéneas y en términos de mercados y de competidores. Las comparaciones se basan en un banco de datos que reúne una multitud de actividades diferentes a partir de informaciones recogidas en distintas empresas.

Los servicios prestados por el *PIMS* a las empresas que lo han adoptado son múltiples. Destacaremos algunas de las reglas estratégicas básicas que ha proporcionado:

- Regla 1: La cuota de mercado relativa es un factor de rentabilidad. Aparece aquí el efecto experiencia.
- Regla 2: La calidad relativa de los productos medida con un indicador de porcentaje de la cifra de negocios procedente de productos de calidad superior a la competencia es un factor de rentabilidad independiente de la cuota de mercado relativa.
- Regla 3: La rentabilidad es una función decreciente del volumen de las inversiones por unidad monetaria de la cifra de negocios.
- Regla 4: Son necesarios de cuatro a seis años para rentabilizar una actividad nueva.
- Regla 5: La investigación y desarrollo (I+D) no es en sí misma una finalidad.
- Regla 6: Las reglas *PIMS* son independientes de la naturaleza de las actividades y de los productos industriales.⁶³

⁶³ Godet, M. (1991): *Prospectiva y planificación estratégica*. Barcelona: Ed. S.G.