

## **CAPITULO 1. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

### *1.1. Introducción*

El análisis de la empresa actual nos obliga a adoptar una concepción dinámica de la organización basada en cuatro puntos fundamentales: la estrategia, las estructuras, la cultura y las personas. Todos estos factores tienen una gran importancia dentro de la empresa aunque en las tendencias actuales está tomando un papel central el aspecto humano y cultural de la organización, de forma que la estrategia y la estructura dependen mucho más que antes de la realidad humana y cultural de la organización. La clave está en la armonización de los cuatro factores considerados. El modelo funciona como una silla con cuatro patas para mantener el equilibrio en todo momento. Cada factor es interdependiente y está relacionado con los otros para conseguir el equilibrio del sistema-empresa teniendo en cuenta el entorno y la misión que es el eje central sobre el que gravitan los factores considerados.

Cualquier proceso de cambio que se pretenda en la organización afecta a todos los factores, es decir, al modificar cualquier factor, en el diseño e implantación del cambio, se deberá tener en cuenta en qué medida éste influirá en los otros tres factores para actuar en consecuencia.

En la práctica empresarial no es infrecuente encontrar casos en los que se intenta implantar una estrategia determinada sin tener en cuenta la preparación o actitud de las personas, la cultura de la organización o la disponibilidad de una estructura que permita alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia.

En las páginas siguientes abordaremos el estudio de tres de estos factores junto con su control, en cuanto al factor humano ya ha sido abordado en otra publicación<sup>1</sup>.

### 1.2. Estrategia empresarial y planificación estratégica: Conceptos

El concepto de estrategia es originario del campo militar, aparece en el campo económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944. En ambos casos la idea básica es la de la competición, es decir, la actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados. Se introduce en el campo del management con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962), Ansoff (1976), como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, es decir, expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro.

Existen muchas definiciones de la estrategia dadas por distintos autores, una primera definición de estrategia empresarial es aquella que la define como “la dialéctica de la empresa con su entorno”<sup>2</sup>; otros autores la definieron como “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”<sup>3</sup>; para otros la estrategia es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”<sup>4</sup>; otra definición es la siguiente “la estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”y “el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores

---

<sup>1</sup>Llopart, X. y Redondo, R (1997): *La gestión de los Recursos Humanos*.Barcelona: Ed. Gráficas Rey.

<sup>2</sup>Ansoff, H.I.(1976): *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.

<sup>3</sup>Tabatoni, P. y Jarniou, P.(1975): *Les systèmes de gestion. Politiques et structures* París: Ed. PUF.

<sup>4</sup>Andrews, K.R. (1977): *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

industriales en los cuales compite dependiendo de cinco fuerzas competitivas básicas”<sup>5</sup>. Vemos que hay una gran variedad de definiciones sobre la estrategia que está en función del enfoque que se le dé al estudio del problema; por último otros autores consideran la estrategia con un carácter multidimensional ya que “abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”<sup>6</sup>.

De una forma muy concreta podríamos decir que la estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva. Señala los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso de los actuantes en la empresa y una guía que facilite la actuación diaria.

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa.

Es decir, la estrategia empresarial se propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Por esto, la estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección

---

<sup>5</sup>Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. México: Ed. Cecsca.

<sup>6</sup>Hax, A.C. y Majluf, N.S.(1996): *The strategic concept and process. A pragmatic approach*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”<sup>7</sup>.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto que introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.

### 1.3. La dirección estratégica

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica.

En la dirección estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas que son:

- *El ámbito o campo de actividad (Scope)*. Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado. El ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es importante tener una visión dinámica de este aspecto, ver cómo se piensa va a evolucionar esta cartera de actividades, combinando la

---

<sup>7</sup>Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ed. Ariel.

opción actual y la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

- *Las capacidades o competencias distintivas.* Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos,...) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas,...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores.

Estas competencias o capacidades son las que hacen a la empresa capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros.

Se trata aquí de determinar el nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y habilidades) cuya utilización adecuada nos puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo la empresa más competitiva en unas u otras actividades.

- *Las ventajas competitivas.* Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad.

Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias clave como, por ejemplo, el acceso a una materia prima, unos equipos

tecnológicamente perfeccionados, una patente, un personal especializado, una cultura motivadora o un liderazgo marcado.

- *La sinergia.* Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.<sup>8</sup>

### 1.3.1. Evolución de la dirección estratégica

Cuando surgió el concepto de estrategia, también apareció el concepto de planificación estratégica que ya hemos definido y que supuso un paso muy importante para el surgimiento de la dirección estratégica.

Respecto a la planificación estratégica, aparte de los resultados positivos o negativos acerca de su utilidad, apareció un cierto desencanto debido a que presenta una serie de deficiencias que algunos autores atribuyen a la mayor complejidad de la empresa y su entorno, a una falta de comprensión de lo que son las estrategias, a una implantación descuidada de la estrategia formulada y a una subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas. Así la planificación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico en cuanto a que el análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables

---

<sup>8</sup>Menguzzato, M. y Renau, J.J.(1991): *La dirección estratégica de la empresa.* Op. Cit.

psicosociopolíticas, ya que tanto la dinámica social y política se consideran irrelevantes y sin ser afectadas, cuando resulta que estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor,; se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios, en vez de plantear los cambios estructurales internos *necesarios*; se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá, despreocupándose pues de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

Así pues, la planificación estratégica ha potenciado el desarrollo de estrategias en relación y frente al entorno, y básicamente de estrategias competitivas, es decir, que permiten a la empresa mantener y mejorar de forma duradera su posición frente a los competidores. Podríamos afirmar que se ha pasado de un extremo a otro, en ausencia de una preocupación suficiente por el entorno, cuando éste se vuelve turbulento, surge la necesidad de un planteamiento más adecuado y que da lugar a la llamada actitud estratégica. Sin embargo, esta nueva actitud, plasmada en la planificación estratégica, se excedió en cuanto a la importancia relativa del entorno, pues no se trataba de sustituir el ámbito interno de la empresa, como centro de atención, por el entorno, sino que se trataba de complementar y de ampliar el objeto de la atención de la Dirección.

Hoy en día, la Dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología....

Por tanto, la dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables *hard* (técnico-económicas) hasta las variables *soft* (socio-político-culturales).

### 1.3.2. Fases de la dirección estratégica.

La dirección estratégica consta de cuatro fases básicas e interrelacionadas: el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia.

*El análisis estratégico* trata de comprender la posición estratégica de la empresa y su objetivo es, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y, por tanto sobre la elección estratégica (formulación). Como hemos dicho anteriormente, recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas, hasta las variables sociopolítico-culturales.

La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: El entorno, los recursos de la organización y las expectativas de los diferentes “*Stakeholders*”<sup>9, 10</sup>

---

<sup>9</sup>Término en inglés de propietarios de riesgo, que se concibe como las personas que asumen el poder en la empresa y, por tanto, el riesgo.

<sup>10</sup>Johnson G. y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica*. Madrid: Ed. Prentice Hall.



- En cuanto al *entorno*, es cambiante y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Pero los dos principales problemas que se han de afrontar son, en primer lugar, extraer de esta complejidad una visión de los principales o globales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica y, en segundo lugar, el hecho de que la gama de variables puede ser tan grande, que puede que no sea posible o realista identificar y analizar cada una de ellas.
- En lo referente a *los recursos de la organización*, nos estamos refiriendo a las influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y débiles que pueden ser identificados a través del estudio de las áreas de recursos de la empresa como, por ejemplo, las instalaciones de su fábrica, su dirección, su estructura financiera y sus productos. Su objetivo es configurar una visión de las influencias internas.
- Por último *las expectativas de los diferentes "stakeholders"* son importantes ya que influirán en lo que se considera aceptable en términos de las estrategias anticipadas por la dirección. No obstante, las creencias y supuestos que constituyen la cultura de la organización, también tienen una influencia importante.

*La formulación de la estrategia* (elección) está constituido por tres partes:

- *Generación de opciones estratégicas.* Hay varias alternativas de acción posibles y uno de los peligros potenciales que se puede presentar es que los directivos consideren sólo las acciones más obvias, siendo muchas veces lo mejor lo que no es evidente, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental sino aquella más idónea.

- *La evaluación de opciones estratégicas.* Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas, como por ejemplo, ¿cuál de las opciones se fundamentan en puntos fuertes de la empresa, supera puntos débiles y aprovecha oportunidades mientras se minimiza las amenazas a que ve enfrentada la empresa? ¿Puede lograrse la financiación precisa? ¿es posible reclutar y formar a los empleados para reflejar el tipo de imagen que la empresa trata de proyectar?.
- *Selección de la estrategia.* Este es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea claramente la acertada o la errónea, ya que cualquier estrategia presentará, ciertas ventajas y desventajas, por tanto, al final, la elección puede basarse en el criterio de los directivos.<sup>11</sup>

A *la implantación de la estrategia* le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa.

Por último *el control* se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar *a priori* el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas.

---

<sup>11</sup>Johnson, G. y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica*. Op. Cit.

Resumiendo de una forma sintética el desarrollo de la dirección estratégica, no debemos olvidar otros aspectos importantes que hay que tener en cuenta como son la asignación de las distintas tareas y las responsabilidades correspondientes a los miembros de la empresa. La existencia de un sistema de información y comunicación representa otro elemento clave que, junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección, liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica. Estos factores internos, además de los recursos humanos, son según todos los autores que han tratado estos temas, cada vez más importantes, o al menos tanto como los factores externos.

Las fases críticas del proceso estratégico empresarial, desde el punto de vista práctico, las podemos delimitar de una forma general tal como se especifica a continuación:

- Conceptualización del negocio: se trata, básicamente de responder a la pregunta de a qué nos queremos dedicar.
- Visión de hacia dónde enfocar la organización y valores que queremos asentar.
- Darle una misión: se trata de responder a la pregunta de en qué nos queremos convertir.
- Convertir la misión en objetivos a corto y largo plazo: qué queremos conseguir.
- Elaborar una estrategia que tenga en cuenta las posibilidades reales y los requerimientos exigidos: cómo y con qué conseguir los objetivos.
- Implantar y ejecutar la estrategia eficazmente.
- Evaluar rendimientos y resultados.
- Corregir el sistema.

En definitiva una visión de síntesis de las fases del proceso de la dirección estratégica es la siguiente<sup>12</sup>:

- a) Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.
- b) Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).
- c) Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.
- d) Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional que definiremos a continuación.
- e) Evaluación y selección de estrategias.
- f) Puesta en práctica de la estrategia elegida.
- g) Elaboración del plan estratégico y control estratégico.

#### 1.4. Niveles de estrategia

La jerarquización por niveles de la estrategia empresarial responde a las necesidades prácticas de mejorar el *management* frente a entornos cada vez más cambiantes y turbulentos. Así podemos distinguir tres niveles posibles de estrategia empresarial:

---

<sup>12</sup>Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Ed. Civitas.

- *Estrategia corporativa o de empresa también llamada global o corporate strategy.* Que se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados. En este nivel de estrategia cobra mayor importancia relativa el primer y segundo componente de la estrategia (campo de actividad y las capacidades distintivas) , al tratarse de acotar el ámbito de actividad de la empresa y asignar las capacidades entre los distintos negocios que configuran el ámbito. El cuarto componente (la sinergia) se entiende entonces como la búsqueda del efecto sinérgico resultante de la integración adecuada y complementaria de las distintas actividades.
- *Estrategia de negocios.* Necesarias en las empresas multiactividad. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a cada unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues, al segundo y tercer componentes de la estrategia ( las capacidades distintivas y las ventajas competitivas). En el cuarto, el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

- *Estrategia funcional.* Se trata, básicamente, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes claves son el segundo y el cuarto (las capacidades distintivas y la sinergia), este último correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional. La estrategia funcional debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, dando sustento a la estrategia corporativa. Se la puede considerar como la bisagra entre la estrategia corporativa o global y los planes de empresa.

Las estrategias funcionales son las más desarrolladas en la actualidad a nivel de las empresas, pudiéndose distinguir cinco grandes tipos:

*Estrategia de marketing.* Puede ser diseñada a partir de las variables esenciales del *marketing*: productos, precios, distribución, promoción-publicidad.

*Estrategia de producción.* Abarca básicamente, el diseño del producto, el diseño del sistema de producción y la localización en planta.

*Estrategia de financiación.* Estudia la selección de proyectos de inversión, la determinación de la estructura financiera y la política de dividendos.

*Estrategia de investigación y desarrollo.* La innovación tecnológica ha pasado a ser un factor estratégico clave. Su misión es la de la investigación aplicada y el posterior desarrollo de una aplicación, de una innovación a un proceso o producto existente o nuevo.

*Estrategia de recursos humanos.* El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa aunque se ha considerado y estudiado de diferentes formas. Puede ser un factor productivo más, cuya recompensa y comportamiento viene condicionado por su nivel de remuneración o puede estudiarse como el principal componente de la empresa. La estrategia funcional abarca las funciones de selección, valoración, compensación, formación, etc., para movilizar todos los recursos humanos en torno a los objetivos de la empresa y las estrategias que han de permitir lograrlos.

### 1.5. Definición e identificación de las unidades estratégicas

En las empresas diversificadas y multiactividad, la partición de la empresa en unidades estratégicas es el punto de partida del análisis estratégico indispensable para una correcta formulación de la estrategia empresarial.

En la mayoría de tratados sobre este tema se denominan *strategic business united (SBU)* o *strategic business area (SBA)* a lo que nosotros llamaremos unidad estratégica de negocios o de actividad o, más concretamente, unidad empresarial estratégica (UEE)

Una unidad estratégica de negocio es “un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, o sea, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las

demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente”.<sup>13</sup>

El concepto de unidades estratégicas de negocio surge en los años setenta cuando la empresa General Electric, dada su diversificación -10 grupos con un total de 50 divisiones y 170 departamentos constituidos como centros de beneficios- define unidades de análisis diferentes de las existentes hasta ese momento para facilitar el proceso de planificación estratégica en una organización tan compleja.<sup>14</sup>

Dos son los enfoques o propósitos de las unidades estratégicas de negocio:

- 1.- En un caso se las puede considerar como unidades de análisis, surgidas para facilitar la reflexión, las cuales se espera que permitan delimitar mejor la estrategia competitiva que pueda tener más éxito en cada tipo de actividad o negocio. A este enfoque de definición de las UEN lo podemos denominar de “formulación de estrategias”, al predominar este aspecto en el establecimiento de las mismas.
- 2.- Según el otro enfoque, las UEN se consideran como unidades organizativas, con actividades y funciones propias relativas a un conjunto de negocios que presentan una suficiente homogeneidad estratégica. A este modo de entender las UEN lo denominaremos de “implantación de estrategias”, pues es el soporte organizativo sobre el que se desarrolla la estrategia lo que importa.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup>Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Op. Cit..

<sup>14</sup>Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa*. Op. Cit..

<sup>15</sup>Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1996): Op.Cit.



El planteamiento o enfoque de las UEN como unidades de formulación de estrategias surge inicialmente como una respuesta a la necesidad de replantear el proceso de planificación estratégica y, por lo tanto, con un propósito claramente orientado a tal fin. Las UEN son el ingrediente principal de las conocidas matrices de cartera, que tanto éxito tuvieron en los años 70 para la planificación estratégica en empresas diversificadas.

Este enfoque, orientado a la formulación de estrategias, se justifica por la no existencia de una posición competitiva global en las empresas diversificadas sino posiciones competitivas distintas para cada actividad, debido a que cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo distinto y requiere competencias distintas por lo que exige decisiones diferentes<sup>16</sup>.

La delimitación de estas unidades de negocio depende de los siguientes elementos<sup>17</sup>:

- De la misión y los objetivos de la empresa en su conjunto y del negocio en particular.
- Del entorno competitivo con el que se enfrenta cada actividad y que define la forma de competir.
- De los factores de análisis interno, que permiten identificar las ventajas competitivas necesarias para competir en cada negocio.

En cuanto al enfoque de implantación de la estrategia en el cual se identifican las UEN con unidades organizativas ya existentes -por ejemplo, divisiones-, para Grima y Tena<sup>18</sup> una UEN es "una unidad organizativa que bajo una autoridad con responsabilidad acorde reúne todas o la mayoría de las funciones empresariales básicas (ventas, producción, etc.) dirigiendo y

---

<sup>16</sup>Guerras, L.A., Garcia-Tenorio,J. y Pérez, M.J. (1994): *El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la empresa*. Boletín de estudios económicos, núm. 152.

<sup>17</sup>Guerras, L.A., Garcia-Tenorio,J. y Pérez, M.J. (1994): Op.Cit.

coordinando las actividades relativas a un producto o gama de productos que satisfacen un determinado perfil de necesidades del mercado y/o un área geográfica determinada”.

En este sentido las delimitaciones de unidades de negocio no tienen por qué coincidir con las relativas al enfoque anterior. Podemos destacar como más importantes los factores siguientes:

- Las estrategias formuladas a nivel de negocio; de modo que la estructura organizativa trataría de adaptarse a las necesidades y criterios de la planificación estratégica.
- La estructura vigente en la empresa puede ser el mayor condicionante para la definición de las UEN. En las empresas diversificadas, la estructura divisional clásica puede ser el principal elemento de referencia hasta el punto de que en muchos casos se identifica el concepto de unidad de negocio con el de división o con una agrupación de éstas.
- El tamaño de la empresa es otro factor condicionante, de tal modo que no tendría sentido definir UEN demasiado pequeñas, aunque tengan sentido estratégico propio.
- Los recursos materiales y humanos compartidos por los distintos negocios también inciden en la construcción de unidades de negocio ya que la duplicación de aquéllos puede ser extremadamente costosa para la empresa, por lo que se hace necesario agrupar los recursos compartidos en una misma UEN.

---

<sup>18</sup>Grima, J.D. y Tena, J.(1991): Análisis y formulación de estrategia empresarial.Barcelona: Ed.Hispano Europea.

Un resumen de los factores que inciden en la definición de las UEN se recoge en el cuadro siguiente:

	<b>FORMULACION DE ESTRATEGIAS</b>	<b>IMPLANTACION Y CONTROL ESTRATEGIAS</b>
PROBLEMA	- Formulación de estrategias a nivel de negocio.	- Responsabilidad de la ejecución y control de la estrategia.
ORIENTACION HACIA	- Diseño de estrategias competitivas	- Diseño de la estructura organizativa.
CRITERIOS DELIMITACION	- Misión y objetivos (definición del campo de actividad). - Análisis externo (segmentación de la industria). - Análisis interno (competencias, sinergias, interrelaciones).	- Estrategias de negocio formuladas (segmentación estratégica). - Estructura organizativa vigente. - Tamaño de la empresa. - Recursos y competencias compartidos.
AUTORES	- Springer (1973), Hall (1978), Cravens (1982), Ansoff, Kirsh y Rownta (1982), Dvir y Shendar (1990), Menguzzato y Renau (1991).	- Glueck (1980), Hax y Schulmeyer (1982), Gluck, Kaufman y Walleck (1980), Aaker (1987), Davis y otros (1992), Grima y Tena (1987).

Fig. 1.1. Factores influyentes de las UEN. Fuente: Guerras, L.A., Garcia Tenorio, J y Pérez, M.J.

Finalmente, planteamos dos cuestiones que afectan a la definición de las unidades estratégicas: el tamaño y la autoridad. Las unidades estratégicas han de tener un tamaño lo suficientemente pequeño (ha de haber un número grande de ellas) a fin de poder desarrollar estrategias suficientemente centradas y enfocadas, pero también han de tener un tamaño lo suficientemente grande (un número reducido) para permitir su manejo y control por parte de los directivos. La unidad estratégica es una unidad para la cual es posible establecer una estrategia pero seguida de la puesta en marcha de una autoridad. Esto plantea el problema de si las unidades estratégicas deben coincidir con las unidades organizativas. Existe un planteamiento que dice que la estructura debe seguir a la estrategia, y aquí se plantean dos posibles actuaciones: una sería nombrar a los responsables de las unidades estratégicas pero esto provoca problemas de comunicación y coordinación entre los departamentos; otra sería hacer coincidir en un principio, las unidades estratégicas con unidades organizativas ya

existentes, con la consiguiente evolución de la organización requerida por la estrategia.

### 1.6. La segmentación estratégica: grupos estratégicos

El concepto de sector o industria resulta demasiado impreciso para ser útil a los efectos de la reflexión estratégica y la formulación de estrategias. En efecto, una industria es un conjunto de empresas que se relacionan por similares tipos de productos que elaboran o por el proceso que emplean para ello, o cuyos productos son sustituibles para compradores y productores<sup>19</sup>.

La segmentación estratégica es el análisis que lleva a dividir el campo competitivo de una empresa en varias parcelas distintas con estrategias diferenciadas. Un mismo segmento debe ser homogéneo en cuanto a las estrategias. Es dentro del marco del segmento estratégico en el cual opera la empresa donde podemos definir el mercado de referencia de una actividad, el crecimiento de este mercado, los competidores, sus cuotas de mercado, en definitiva todos los elementos esenciales para el diagnóstico estratégico.<sup>20</sup>

Un grupo estratégico se define como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Estas dimensiones estratégicas pueden incluir variables tales como la línea de productos, el alcance geográfico, los canales de distribución, la calidad de los productos, la política de precios, la estructura de costes, el grado de integración vertical, la tecnología, etc.”<sup>21</sup>.

Un sector industrial puede analizarse en base a grupos estratégicos, de forma que cada grupo esté formado por las empresas que emplean las mismas variables claves para competir. De esta forma se puede construir un

---

<sup>19</sup>Fernández Sánchez, E. y Fernández Casriego, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología*. Barcelona: Ed.Ariel.

<sup>20</sup>Gelinier, O. (1989): *Estrategia y motivación*. Barcelona: Ed.Civilización.

<sup>21</sup>Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. México: Ed.Cecsa.

mapa estratégico del sector como el que muestra la siguiente figura que hace referencia al sector textil de pañería en España entre 1979 y 1981.

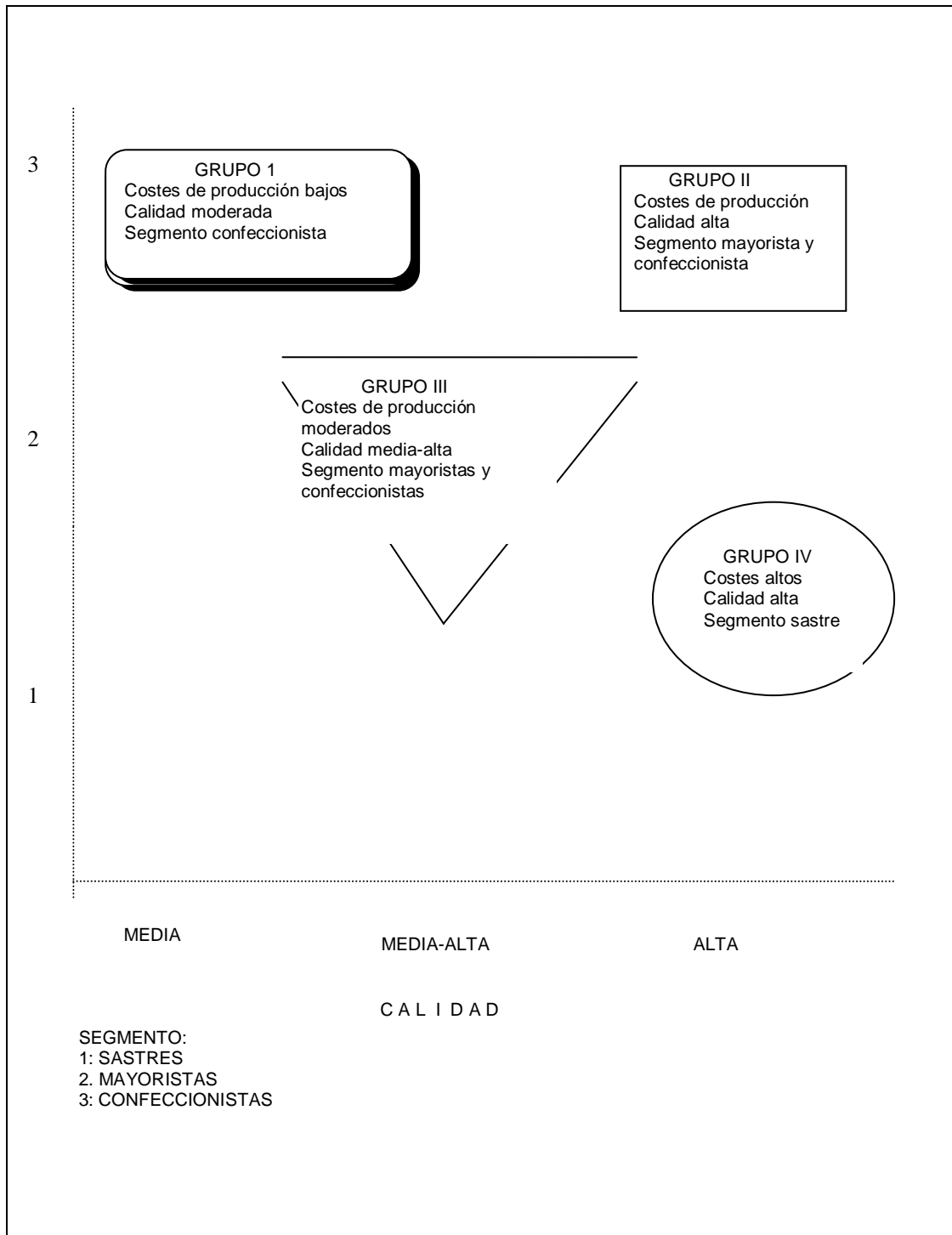


Fig.1.2. Mapa estratégico del sector textil de pañería en España. Fuente: Adaptado de GRIMA, J.D. y TENA, J. (1991).

La diferencia entre una unidad estratégica de negocio y un grupo estratégico está en que las UEN se refieren a una empresa dividida en unidades estratégicas, es decir, cada unidad formula una estrategia común y el grupo estratégico consiste en dividir la industria en segmentos estratégicos, es decir, varias empresas que tienen una estrategia común.