

CAPITULO 3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1. Introducción

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Analizaremos a continuación tres grandes grupos de estrategias: las estrategias competitivas, con base en la industria y las de desarrollo. Todas ellas tratan de “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa⁶⁴”

3.2. Estrategias competitivas

Podemos desarrollar tres tipos de estrategias competitivas: las de liderazgo en costes, la diferenciación de productos y las de nicho o segmentación de mercado. Porter las denomina, estrategias competitivas genéricas.

3.2.1. Estrategias de liderazgo en costes

Con esta estrategia se intenta conseguir una ventaja competitiva en costes, es decir, conseguir unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Por tanto, la empresa intentará conseguir los costes más reducidos posibles, lo que situará a la empresa en ventaja sobre sus competidores, proveedores y clientes. La ventaja en costes le permite a la empresa reducir sus precios

⁶⁴Porter, M. (1982): Op. Cit.

hasta anular el beneficio de su competidor más próximo. Frente a los clientes, la empresa también estará en mejor situación, porque ellos no conseguirán precios por debajo de los costes de los competidores y, a esos precios, se seguirá teniendo beneficios. Frente a los proveedores, la empresa podrá absorber con mayor facilidad incrementos en el coste de los recursos que adquiere.

Para obtener un liderazgo en costes es preciso producir un alto volumen de productos, ello permitirá a la empresa beneficiarse del efecto experiencia del que hablábamos anteriormente. Por tanto, existen toda una serie de factores que posibilitan a la empresa alcanzar ese liderazgo, entre ellos cabe destacar los siguientes:

- *Las economías de escala.* Representa que el aumento en la escala de producción produce una disminución de los costes totales unitarios. Ello es debido a que los gastos fijos de estructura no evolucionan al mismo ritmo que los costes variables, ya que quedan diluidos en un mayor número de unidades; éstos, a su vez, evolucionan a un ritmo similar que los ingresos.

Las economías de escala pueden surgir de tres principales fuentes: la relación técnica *input-output*, de modo que en algunas actividades, los incrementos en *outputs* no requieren incrementos proporcionales en *inputs*; una elevada cuota de mercado permite colocar grandes volúmenes de producción y obtener reducciones de costes; y la especialización por división del trabajo que es un factor muy importante para la consecución de economías de escala ya que produce un incremento de las habilidades y permite la mecanización y automatización.

- *El efecto experiencia.* También permite una reducción de los costes. La principal fuente de reducción de costes basada en la experiencia es el efecto aprendizaje que es el resultado del establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizativas dentro de una empresa.
- *Una nueva tecnología productiva.* Cada vez más, los procesos de innovación son adoptados rápidamente por los competidores, de manera que para poderse mantener como líder en costes, la empresa debe de estar constantemente avanzando en el proceso de innovación.
- *Rediseño de productos.* Se produce como consecuencia de la aplicación de una nueva tecnología productiva, que puede ir encaminada a facilitar tanto los procesos de automatización como a ahorrar en el coste de los materiales empleados.
- *Acceso a las materias primas.* Si se disponen de un fácil acceso a las materias primas permitirá conseguir esta estrategia.
- *Localización.* Si existen unas condiciones favorables de localización de la empresa en el sentido que éstos no repercutan o repercutan en menor medida las diferencias salariales, costes energéticos o de transporte, también puede contribuir a obtener el liderazgo en costes.
- *Relaciones con clientes o proveedores.* Si se establece una cooperación con ellos, contribuirá al liderazgo.

Esta estrategia es especialmente recomendable para la empresa cuando:

- La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante.

- El producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes.
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.
- Se incurre en bajos costes por cambio de proveedor.
- Son muchos los compradores y tienen un importante poder de negociación para bajar los precios.

3.2.2. Estrategia de diferenciación

Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes en un número limitado de formas, siendo determinado el potencial de diferenciación por las características técnicas de un producto, por las características de sus mercados y por las características de la propia empresa.

- La diferenciación de productos puede estar basada en las características observables de un producto o servicio, tales como el tamaño, color, forma, peso, diseño, material, tecnología, etc. todas ellas son características relevantes en el proceso de decisión del cliente. También es relevante el rendimiento del producto o servicio en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, etc. Y, por último también inciden los complementos al producto principal tales como el servicio de preventa y postventa, accesorios, disponibilidad y rapidez de entrega y crédito.

- La diferenciación de productos puede estar basada también en las características del mercado al que se dirige. El mercado que tiene una amplia variedad de necesidades y gustos permite la diferenciación como consecuencia de la mejor adaptación de una empresa a los gustos y necesidades específicas de los consumidores. Pero es muy importante, que los consumidores perciban el producto como diferente, de modo que estén dispuestos a pagar un sobreprecio por dicho producto o servicio.
- Por último, esta estrategia de diferenciación de productos puede estar basada en las características de la empresa que fabrica el producto o presta el servicio. Ello puede ser consecuencia de la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes. Si la empresa es capaz de mantener una reputación, un prestigio, un estilo frente a sus clientes, le permitirá a la empresa mantener esa diferenciación.

Existen algunos factores que facilitan a una empresa la obtención de una ventaja por diferenciación de productos. Estos factores pueden ser los siguientes:

- Importancia de la calidad del producto para el comprador.
- Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías.
- Utilización del producto para diferenciarse.
- Imposibilidad de apreciar la calidad directamente.
- Posibilidad de mejorar un servicio mediante una tecnología compleja.⁶⁵

⁶⁵Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): Op.Cit.

3.2.3. Estrategia de enfoque o “nicho”

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compite.⁶⁶

3.2.4. Otras estrategias

Entre las estrategias que analizaremos a continuación tenemos: el reloj estratégico, la estrategia de respuesta rápida y las estrategias defensivas y ofensivas.

3.2.4.1. El reloj estratégico

Las estrategias de Porter, que acabamos de señalar, presentan unas limitaciones:

En lo referente al liderazgo en costes, hemos indicado anteriormente, que si la empresa aumenta su cuota de mercado puede obtener una ventaja en costes como consecuencia de las economías de escala que se producen, pues bien, esto es así, si los ejecutivos dirigen la empresa para conseguir esa ventaja ya que si no es así, la perderán, y otros competidores con menor cuota de mercado les alcanzarán y sobrepasarán. Porter también describe la idea del liderazgo en costes como si fuera aplicable tanto a todo el sector industrial como a concretos segmentos del mercado cuando no es aplicable generalmente a todo un sector. Por otra parte, ha utilizado los términos liderazgo en costes y precio bajo como si fueran intercambiables entre sí, cuando esto no es así, puesto que el coste es una variable interna que hace referencia al consumo de recursos y en cambio el precio es una variable externa dirigida hacia el cliente.

En lo referente a la diferenciación, Porter establece que para poder aplicar esta estrategia es necesario fijar precios más altos que los competidores, cuando resulta que omite la posibilidad de que una firma pueda elegir el ofrecer un producto o servicio diferenciado a un precio similar al de sus competidores para aumentar su cuota de mercado y volumen de facturación. Porter, por tanto, manifiesta que estas dos estrategias son excluyentes entre sí, cuando existe la posibilidad de que ambas estrategias se puedan conseguir simultáneamente, es decir, estrategias basadas en el coste, manteniendo precios bajos y además buscar la diferenciación.

Para superar estas limitaciones de Porter, algunos autores proponen el modelo del reloj estratégico que consiste en presuponer que los productos o servicios de diferentes negocios están más o menos disponibles, los clientes escogen proveedor u otro teniendo en cuenta que: a) el precio del producto o servicio es menor que el de otra firma, o que b) el producto o servicio es valorado más alto por el cliente de una empresa que de otra. Aquí puede ser utilizado el término “valor añadido percibido”⁶⁷. Combinando estos dos criterios aparecen las ocho opciones estratégicas competitivas.

Estas ocho opciones pueden agruparse en cinco grupos o categorías de estrategias:

- *Estrategias tendentes a incrementar el valor añadido percibido.* Corresponde a la opción 4. Se trata de ofrecer el valor añadido percibido sobre los competidores a un precio similar o un poco más alto. La intención será alcanzar una más alta participación en el mercado y, por ello, un volumen más alto que sus competidores, ofreciendo mejores productos o servicios, o mejorando los márgenes con precios ligeramente superiores. Esta estrategia puede alcanzarse, o bien siendo únicos o mejores en los productos como por ejemplo mediante inversiones en investigación y desarrollo, diseños expertos o

⁶⁶Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.

⁶⁷Johnson, G. y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica*. Op. Cit.

bien mediante enfoques en *marketing*, demostrando cómo los productos o servicios propios cubren las necesidades de los clientes mejor que la competencia. Aquí la estrategia es construir sobre el poder de la marca o enfoques promocionales singularmente potentes.

- *Estrategia híbrida.* Corresponde a la opción 3. Consiste en proporcionar a los clientes productos con alto valor añadido percibido pero manteniendo precios relativamente bajos. Esta estrategia puede ser ventajosa, bien si pueden obtenerse volúmenes más altos que la competencia, manteniéndose aún márgenes atractivos a causa de la baja base de costes, bien como estrategia de entrada en un mercado donde ya existen competidores consolidados. Este es un enfoque estratégico para el desarrollo de nuevos mercados, que a menudo utilizan como base global empresas japonesas.
- *Diferenciación enfocada.* Corresponde a la opción 5. Esta estrategia es posible en el caso de que una empresa compita ofreciendo un valor superior a los consumidores, a un precio significativamente mayor. Si se sigue esta estrategia, las empresas compiten por un segmento concreto del mercado y esto, en realidad, puede ser una ventaja real.
- *Estrategias equivocadas.* Corresponden a las opciones 6, 7 y 8. Estas estrategias están condenadas al fracaso definitivo. La opción 6 sugiere incrementos de precio sin aumentar el valor percibido por el consumidor. A menos que la organización esté en una situación de monopolio, es muy improbable que esta estrategia pueda sostenerse. La opción 7 tiene un alcance más desastroso que la opción anterior ya que tiene lugar la reducción en valor de un producto o servicio mientras incrementa su precio relativo. La opción 8 reduce el valor en tanto mantiene el precio.⁶⁸

⁶⁸Johnson, G. y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica*. .Op. Cit.

- *La estrategia orientada a precios bajos.* Corresponde a la opción 2. Se trata de ofrecer precios bajos pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos. Esta opción es especialmente viable cuando la empresa es líder en costes, ya que, en ese caso, los competidores no pueden imitar dicha actuación salvo que quieran entrar en una guerra de precios en la que normalmente saldrían perdiendo.⁶⁹

Este reloj estratégico incorpora muchos argumentos de Porter, pero tratando de matizarlos, ampliarlos y dando a sus estrategias genéricas una visión más externa, es decir, más orientada hacia el mercado.

3.2.4.2. Estrategias de respuesta rápida

Que consiste en actuar mucho más rápido que los competidores. Se basa en que en diversos tipos de industrias, no es a menudo suficiente conseguir una ventaja en costes u ofrecer un producto diferenciado, sino que también es muy importante estar capacitado para responder con prontitud a las necesidades cambiantes de los consumidores.

La estrategia de respuesta rápida puede tomar diversas formas:

- Reducción del tiempo empleado en la aparición de nuevos productos.
- Mejora de los productos existentes.
- Entrega inmediata a los clientes de los productos solicitados.
- Productos a medida, facilitados por la aplicación de las nuevas tecnologías de la producción.

⁶⁹Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): Op. Cit.

- Respuesta inmediata a cuestiones planteadas por los clientes que les eviten pérdidas de tiempo.

La aplicación de esta estrategia permite mejorar los resultados conseguidos con las estrategias convencionales genéricas.⁷⁰

3.2.4.3. Estrategias defensivas y ofensivas.

La ventaja competitiva puede ser incrementada, conservada y fortalecida a través de estas dos estrategias.

Las estrategias defensivas persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales.⁷¹ Esta estrategia no aumenta la ventaja competitiva de una empresa pero ayuda a conservarla y fortalecerla.

La empresa tiene distintas formas para impedir las acciones de los atacantes a través de las siguientes actuaciones⁷²:

- Ampliar la línea de productos para ocupar segmentos vacíos que pudieran tomar los atacantes.
- Firmar acuerdos exclusivos con proveedores o distribuidores para que los competidores no puedan acudir a ellos.
- Mantener precios reducidos en aquellos productos similares a los de los competidores.

⁷⁰Dess, G. G. y Miller, A. (1993): *Strategic management*. Nueva York: Ed. McGraw-Hill.

⁷¹Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1994): *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Buenos Aires: Ed. Addison-Wesley.

⁷²Porter, M. (1987): *Ventaja competitiva*. México: Ed. CECSA.

- Conceder a proveedores y distribuidores facilidades especiales mejores que los demás participantes a través de descuentos, financiación, plazos y condiciones de entrega, etc.
- Proteger los conocimientos propios sobre las tecnologías que disponga la empresa.

Otra forma sería la de realizar una contraofensiva hacia los competidores para hacerlos disuadir de llevar a cabo sus amenazas y para que elijan otras opciones con menores impactos negativos hacia nuestra empresa, a través de campañas publicitarias, nuevos productos o marcas, innovaciones tecnológicas, etc. Ello permite retrasar las actuaciones de los competidores e incluso hacerlos desistir de su idea.

Las *Estrategias ofensivas* tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales, como forma de aprovecharse de una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas. Existen dos formas para conseguir estas estrategias⁷³:

- Realizar un ataque a los puntos fuertes de los rivales retándolos con un producto igual de bueno o mejor que el suyo, pero con un precio más bajo o mejores servicios adicionales. Con ello, se consigue anular la ventaja competitiva de un rival, actuando al mismo nivel del representado por las fortalezas del competidor. Pero es importante que la empresa disponga de los recursos y capacidades suficientes para poder igualar, al menos, los puntos fuertes del competidor.
- Realizar un ataque a los puntos débiles de los competidores de varias maneras distintas:

⁷³Thompson, A. A. y Strickland, A. J. (1994): Op. Cit.

- Actuando en áreas geográficas donde el rival tiene una débil participación.

- Actuando en segmentos descuidados por los competidores.

- Lanzando campañas de imagen frente a aquellos que tienen escaso reconocimiento público.

- Sobrepasando a los competidores que no hayan dado un buen servicio a sus clientes, en calidad, características o rendimiento del producto.

- Completando líneas de productos no desarrolladas completamente por los competidores.

- Introduciendo mejoras en los productos para satisfacer necesidades ignoradas por los rivales.

En general, atacar a los puntos débiles es una estrategia más fácil que atacar a los puntos fuertes, y, por tanto, existen más probabilidades de éxito.

3.3. Estrategias con base en la industria

3.3.1. Estrategias para industrias nuevas o emergentes

Los sectores industriales que nacen son generalmente sectores industriales nuevos o reformados que surgen por innovaciones tecnológicas, por cambios en los costes relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor, o por otros cambios económicos o tecnológicos que elevan el nuevo problema o servicio, al nivel de una oportunidad comercial potencialmente viable.

La característica esencial de un sector industrial que emerge, desde el punto de vista de la formulación de la estrategia, es que no existen reglas de juego.

El problema competitivo en un sector industrial de este tipo es que se deben establecer las reglas con las que la empresa pueda enfrentarse y prosperar. La ausencia de reglas es tanto un riesgo como una fuente de oportunidades, en todo caso, deben de ser manejadas.

Existen algunos factores estructurales que parecen caracterizar a sectores diferentes en esta etapa de desarrollo. La mayor parte de estas empresas se relacionan bien sea, con la ausencia de bases establecidas para la competencia o a otras reglas de juego, o bien con el pequeño tamaño inicial y la novedad del sector industrial. Estas características estructurales, que pueden ser un problema para la empresa de reciente creación, se pueden sintetizar en los siguientes factores:

- *Incertidumbre estratégica.* Existe una amplia variedad de enfoques estratégicos relacionados con la incertidumbre tecnológica, pero no se sabe muy bien qué estrategia aplicar, porque las empresas suelen tener poca información sobre los competidores, las características de los clientes y las condiciones del sector industrial en la fase de iniciación.
- *Costes iniciales elevados.* El volumen bajo de producción y la novedad, por lo regular se combinan para producir costes elevados en la empresa que emerge con relación a lo que la industria puede alcanzar potencialmente.
- *Incertidumbre tecnológica.* Por lo general, existe mucha incertidumbre respecto a la tecnología en una industria nueva.
- *Compradores de primera vez.* Los compradores del producto o servicio de una nueva empresa que emerge son inherentemente compradores de primera vez. La tarea comercial se convierte así en la de inducir la sustitución o hacer que el comprador adquiriera el nuevo producto o servicio en vez de algún otro. El comprador debe estar informado respecto a la naturaleza y funciones básicas del nuevo

producto o servicio, estar convencido de que en realidad puede desempeñar estas funciones y estar persuadido de que los riesgos de la compra pueden ser racionalmente soportados dados los beneficios potenciales.

- *Horizonte de tiempo corto.* En muchos sectores industriales nuevos la presión para crear clientes o producir productos con el fin de cubrir la demanda, es tan grande que los cuellos de botella y los problemas se tratan con premura en vez de ser el resultado de un análisis de las condiciones futuras.
- *Empresas embrionarias y segregadas.* La fase de iniciación de una empresa de reciente creación, por lo general, va acompañada por la presencia de un gran número de empresas que se encuentran en esta misma fase, bien sea como consecuencia de una innovación tecnológica, bien sea por la segregación de empresas o empresas creadas por el personal que abandona la empresa original para crear la suya propia.
- *Subsidio.* En diferentes sectores industriales que nacen, en especial en aquellos con una tecnología radicalmente nueva o que se dirige a áreas de interés social, pueden existir subsidios para los de nuevo ingreso. El subsidio puede provenir de fuentes gubernamentales y no gubernamentales, y pueden ser concedidos directamente a las empresas en la forma de donaciones, o pueden operar en forma indirecta como incentivos fiscales, subsidios a los compradores, etc. Los subsidios agregan a menudo un mayor grado de inestabilidad al sector industrial que se hace dependiente de las decisiones políticas que se pueden invertir o modificar con rapidez. No obstante, los subsidios son benéficos para el desarrollo del sector industrial en algunos aspectos, pero puede ser tal el grado de involucración de la acción gubernamental en el sector que puede ser contraproducente.

En definitiva la formulación de estrategias en las industrias nacientes debe enfrentarse a la incertidumbre y riesgo de este período de desarrollo. Entre las estrategias que pueden adoptarse teniendo en cuenta todos estos aspectos que acabamos de señalar son, entre otras:

- *Elementos externos en el desarrollo de la empresa.* El punto estratégico clave, es el equilibrio que la empresa logre de la industria en general y la búsqueda de sus propios y reducidos intereses. Debido a los problemas potenciales de imagen y credibilidad de la nueva empresa y a la confusión de los compradores en la fase en que la empresa emerge, depende en gran parte de la reacción de otros competidores para su propio éxito. El problema dominante para la nueva empresa es inducir la sustitución y atraer a los compradores de primera vez, asimismo, durante esta fase le conviene a la empresa promover la estandarización, vigilar a los fabricantes irresponsables que no cuiden de la calidad, y presentar un frente uniforme a proveedores, clientes, gobierno y comunidad financiera. Las conferencias y asociaciones industriales pueden ser un instrumento útil, lo mismo que el evitar estrategias que degraden a los competidores.
- *Cambio en las barreras a la movilidad.* La empresa debe estar preparada para encontrar nuevas formas de defender su posición o no debe confiar sólo en cosas tales como tecnología propia y una variedad de productos única, con la cual ha triunfado en el pasado. Respondiendo a las cambiantes barreras a la movilidad puede implicar compromisos de capital que excedan con mucho lo que fue necesario en las primeras fases. Las tempranas barreras a la movilidad se pueden erosionar rápidamente en una empresa que emerge, para ser reemplazadas por otras muy distintas, en tanto crece la empresa en tamaño y madura su tecnología.

- *Posición cambiante de los proveedores y canales de distribución.* Estratégicamente, la empresa de reciente creación debe estar preparada para un posible cambio en la orientación de sus proveedores y canales de distribución cuando la empresa crezca en tamaño y se esté probando a sí misma. Los proveedores pueden llegar a estar cada vez más dispuestos a responder a las necesidades especiales de la competencia en términos de variedades, servicios y entregas. En forma similar, los canales de distribución pueden llegar a ser más receptivos a la inversión en instalaciones, publicidad, etc. en sociedad con las empresas. La aceptación temprana de estos cambios en orientación puede proporcionar a la empresa una ventaja estratégica.
- *Configuración de la estructura de la empresa.* El punto estratégico dominante en la empresa naciente se centra en su habilidad para formar su estructura. Mediante su elección, la empresa puede intentar fijar las reglas de juego en áreas como la política de mercado, enfoque comercial y la estrategia de precios.
- *Oportunidad del ingreso.* Una elección estratégica para competir en un sector industrial por parte de una empresa naciente es el momento apropiado del ingreso. El ingreso precoz o pionero implica un alto riesgo, pero en otra forma puede implicar barreras de ingreso bajas y puede ofrecer un rendimiento mayor.

El ingreso precoz es apropiado cuando la imagen y la reputación de la empresa son importantes para el comprador y la empresa puede aumentar su reputación siendo pionera, cuando el ingreso precoz puede iniciar el proceso de aprendizaje en el cual es importante la curva de aprendizaje ya que la experiencia es difícil de imitar y no será utilizada por generaciones sucesivas de tecnología, cuando la lealtad del cliente será grande, de manera que los beneficios se acumulen para la empresa que venda primero al cliente y cuando se pueden obtener ventajas de coste absoluto por un compromiso temprano en cuanto al abastecimiento de materias primas, canales de distribución, etc.⁷⁴

3.3.2. Estrategias para industrias maduras

Como parte de su proceso evolutivo, muchas industrias pasan de períodos de crecimiento rápido a un crecimiento más lento que comúnmente se llama madurez de la industria. La madurez no se presenta en un punto fijo del desarrollo de la misma, y puede demorarse por las innovaciones y por otros eventos que alimentan el continuo crecimiento de las empresas participantes en el sector industrial. Más aún, en respuesta a las irrupciones estratégicas, las industrias maduras pueden recuperar su crecimiento rápido y pasar por más de una transición a la madurez. Sin embargo, consideramos el caso en el cual la transición a la madurez está ocurriendo, y que las posibilidades de impedir tal transición se han agotado.

Cuando esto ocurre, la transición a la madurez es casi siempre un periodo durante el cual suelen registrarse cambios fundamentales en el ambiente competitivo de las empresas, que requieren respuestas estratégicas difíciles. La transición a la madurez con frecuencia señala varios cambios de importancia en el ambiente competitivo de la empresa. Algunos de los problemas que surgen en una industria madura son:

⁷⁴Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. Op. Cit.

- *Las empresas maduras cada vez venden más a clientes repetitivos y experimentados.* El producto ya no es nuevo, sino un artículo establecido y legítimo. Los compradores son cada vez más conocedores y experimentados, habiendo comprado en ocasiones el producto repetidas veces. La atención de los compradores cambia, de la decisión de si adquirir o no el producto a hacer selección entre las marcas. Para acercarse a estos compradores, orientados en forma distinta, se requiere una reevaluación fundamental de la estrategia.
- *Agregación de capacidad y personal a la industria.* Existe el agudo problema de agregar capacidad y personal a la empresa madura. El exceso de sobrecapacidad y personal acentúa la tendencia a la guerra de precios durante la transición ya que cuanto mayor sea el tamaño de los incrementos de capacidad eficientes más difícil será el problema de cubrirla. Y también será más difícil en el caso de que el personal que deba incorporarse sea muy especializado y requiera mucho tiempo para localizarlo y entrenarlo.
- *La competencia suele cambiar hacia un énfasis mayor en el coste y servicio.* Como resultado de un crecimiento lento, de compradores más conocedores y, por lo general, de mayor madurez tecnológica, la competencia tiende a centrarse en coste y servicio. Esta presión puede aumentar las necesidades de capital, obligando a la empresa a adquirir las instalaciones y equipo más modernos.
- *La disminución del crecimiento significa más competencia por la participación en el mercado.* Con las empresas que no pueden mantener los índices históricos de crecimiento y que sólo mantienen su parte del mercado, la presión competitiva se vuelve hacia adentro del sector atacando la participación de otros. El conocimiento de las características del competidor y de sus reacciones, logrado en el pasado, se debe volver a evaluar o desecharse.

- *Es difícil conseguir nuevos productos y aplicaciones.* Si bien la fase de crecimiento puede haber sido de rápido descubrimiento de nuevos productos y aplicaciones, la habilidad para continuar el cambio del producto llega cada vez a ser más limitada, o aumentan los costes y los riesgos en el proceso de madurez de la empresa.
- *Los métodos de fabricación, comercialización, distribución, venta e investigación cambian con frecuencia.* Estos cambios son causados por el aumento de la competencia, por la participación en el mercado, por la madurez tecnológica y por la sofisticación del comprador, por tanto, la empresa madura debe de reorientar sus políticas funcionales o aplicar alguna acción estratégica que haga que la reorientación no sea necesaria. Esta situación casi siempre requiere recursos de capital y nuevas habilidades.
- *Aumenta la competencia internacional.* Como consecuencia de la madurez tecnológica, a menudo acompañada de la estandarización del producto y mayor importancia en los costes, la transición suele estar marcada por la aparición de una importante competencia internacional.
- *Las utilidades de la empresa madura por lo general disminuyen durante este periodo, en ocasiones temporalmente y en forma permanente.* El crecimiento lento, los compradores más refinados, el mayor énfasis en la participación en el mercado, por lo general significan la disminución de las utilidades a corto plazo a partir de los niveles de la fase de crecimiento anterior a la madurez.
- *Las utilidades de los distribuidores caen pero su poder aumenta.* Por la misma razón que las utilidades de la empresa madura, también pueden disminuir las utilidades de los distribuidores, y muchos pueden abandonar el negocio. Tales tendencias intensifican la competencia entre las empresas maduras por los distribuidores, ya que éstos

pudieron haber sido fáciles de obtener y retener durante la fase de crecimiento, pero no durante la madurez, en consecuencia, puede aumentar significativamente el poder de los distribuidores.

Ante estos problemas anteriormente expuestos, la empresa madura puede aplicar una serie de estrategias, a saber:

- *Innovación y diseño en el proceso para la fabricación.* La importancia relativa de las innovaciones, así como los resultados del diseño del producto y del sistema de distribución para facilitar la fabricación y el control a un coste menor beneficia a las empresas que se encuentran en esta fase.
- *Compra de activos baratos.* En ocasiones se pueden adquirir activos muy baratos como resultado de las dificultades de una empresa al pasar de la transición a la madurez. La estrategia de adquirir empresas en dificultades o de comprar activos liquidados, puede mejorar las utilidades y crear una posición de coste bajo si el ritmo del cambio tecnológico no es demasiado rápido.
- *Racionalización de la mezcla de productos.* Es necesaria o bien una cierta mejora en la sofisticación del coste del producto para permitir la eliminación de los artículos no provechosos de la línea o bien centrar la atención en los artículos que tienen una ventaja distintiva como tecnología, coste, imagen, etc., o bien centrar la atención sobre los “buenos” compradores.
- *Fijación de precios correctos.* Aunque en la etapa de desarrollo podía calcularse el coste del producto de acuerdo con el coste promedio, en la etapa de la madurez tiene que calcularse el coste del producto de forma individual y fijar los precios de acuerdo con ello.

- *Selección del cliente.* En tanto los compradores se vuelven más conocedores y aumentan las presiones competitivas en la madurez, la selección del cliente en ocasiones puede ser clave para la rentabilidad continuada. Los compradores que pueden no haber ejercido su poder de negociación en el pasado, o que tenían menos poder debido a la limitada disponibilidad del producto, por lo general, no se molestarán en ejercer ese poder en la madurez. Por lo que asegurar mantener a los buenos compradores resulta vital.
- *Competencia internacional.* Una empresa puede escapar de la madurez compitiendo internacionalmente en donde la industria esté favorablemente estructurada. En ocasiones, el equipo obsoleto en el mercado nacional puede utilizarse con bastante efectividad en los mercados internacionales, bajando mucho los costes de entrada en ellos, existiendo compradores menos sofisticados y poderosos, existiendo menos competidores, etc.
- *Esfera de acción creciente de las compras.* El aumento de las compras por la clientela existente puede ser más conveniente que buscar nuevos compradores. El incremento de las ventas a los compradores existentes en ocasiones puede lograrse proporcionando equipo y servicio de periferia, aumentando la calidad de la línea de productos, ampliando la línea, etc. Esta estrategia suele ser menos costosa que la búsqueda de nuevos clientes ya que el ganar nuevos clientes en esta fase significa luchar con los competidores por la participación en el mercado y, en consecuencia, resulta bastante costoso.

- *Diferentes curvas de coste.* A menudo hay más de una curva de coste posible en una empresa. La que no es líder en costes globales en un mercado maduro, en ocasiones puede encontrar nuevas curvas de coste que en realidad lo pueden convertir en un productor de bajo coste para ciertos tipos de compradores, variedades de productos o tamaño de los pedidos. Este paso es clave para implantar la estrategia genérica del enfoque o nicho.⁷⁵

3.3.3. Estrategias para industrias en declive

Las empresas en declive son aquellas que están sufriendo una reducción absoluta en ventas unitarias durante un largo periodo de tiempo, por lo tanto, deben crearse estrategias para el final del juego.

Existen dos grandes causas que motivan el que una empresa se halle en esta situación:

- *Barreras de salida.* Estas barreras tienen varios orígenes:
 - Si los activos de un negocio, o el capital de trabajo son sumamente especializados para el negocio en particular, ocasiona unas barreras de salida disminuyendo el valor de liquidación de la inversión de la empresa, en el negocio. Los activos especializados deben venderse a alguien que intente utilizarlos en el mismo negocio o su valor disminuye mucho y con frecuencia deben venderse como chatarra. El número de compradores que deseen usar los activos en el mismo negocio usualmente es mínimo, debido a que las mismas razones que hacen que la empresa en declive quiera vender sus activos es probable que desanime a los compradores potenciales.

⁷⁵Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. Op.Cit.

- Con frecuencia los costes fijos sustanciales de salida elevan las barreras de salida reduciendo el valor efectivo de liquidación de un negocio. Cuando una empresa se encuentra en liquidación, se requerirán los esfuerzos, a tiempo completo de directores, abogados y contables expertos. En ocasiones, deben hacerse planes para mantener la disponibilidad de partes de repuesto a los clientes después de la salida, este requisito implica incurrir en una pérdida que, descontada, se convierte en un coste fijo de salida.

- La empresa en liquidación puede ser parte de una estrategia total que comprenda un grupo de negocios, y el abandonarla disminuiría el impacto de la estrategia, así mismo puede ser central para la identidad o imagen de la empresa. La salida puede lesionar las relaciones de la empresa con los canales clave de distribución, o bien, puede disminuir la influencia general en las compras. La salida puede dejar ociosas más instalaciones u otros activos compartidos, dependiendo de si tienen o no unos usos alternativos para la empresa o pueden rentarse en el mercado abierto.

- Si el negocio está relacionado verticalmente a otro en la empresa, el efecto de las barreras de salida depende de si la caída de la declinación afecta a toda la cadena vertical o sólo a un eslabón.

- La salida puede reducir la confianza de los mercados de capital en la empresa o empeorar la habilidad de la empresa para atraer candidatos para la adquisición. Si el negocio en el cual se va a desinvertir es importante en relación al total, su abandono puede reducir mucho la confianza financiera de la empresa.

- Cuanto más esté un negocio relacionado con otros en un grupo de empresas, en especial en términos de activos compartidos o de que exista una relación comprador-vendedor, más difícil le será crear una información clara respecto al desempeño real del negocio.

- En algunas situaciones, en especial fuera de los Estados Unidos, cerrar un negocio resulta casi imposible debido a la preocupación del gobierno por el desempleo y por el impacto en la comunidad local. El precio del cierre puede afectar a concesiones en otros negocios de la empresa, u otras condiciones que pueden ser prohibitivas. Incluso donde el gobierno no resulta formalmente involucrado, la presión de la comunidad y la presión política pueden ser muy fuertes, dependiendo de la situación en la que se encuentre la empresa. El abandono con frecuencia significa dejar a la gente sin trabajo y esto puede ser dañoso para la economía local.

- Aún cuando las barreras de salida están basadas en cálculos económicos racionales, la dificultad de la salida de la empresa de un negocio parece ir más allá de lo puramente económico, ya que la salida le cuesta el puesto a la dirección, por lo que puede percibirse como que tiene consecuencias muy desagradables desde un punto de vista personal: puede suponer un golpe para el orgullo de la persona, un despojo de una identificación con el negocio que puede ser duradero y una señal externa de fracaso que reduzca la movilidad de trabajo. Cuanto más largas sean la historia y la tradición de la empresa y sea menor la probabilidad de movilidad de la dirección a otras empresas y carreras profesionales, es posible que sean más serias estas consideraciones para demorar la salida.

- Si se enajenan los activos de una empresa en declive y los nuevos propietarios no se retiran, este proceso es todavía peor para la competencia que si hubieran permanecido en manos de los propietarios originales de la empresa, ya que los directores de la nueva empresa puede que hayan tomado unas decisiones sobre precios y sobre otros aspectos de la estrategia que para ellos son racionales pero que pueden dañar gravemente a las empresas restantes.
- *Condiciones de la demanda.* Las condiciones de la demanda pueden tener las siguientes características:
 - Si la demanda está declinando con rapidez, por otra parte, es difícil que las empresas justifiquen en forma optimista proyecciones al futuro. Además, las grandes declinaciones en ventas hacen más probable los abandonos de plantas o de divisiones enteras, lo que puede ajustar rápidamente hacia abajo la capacidad de la empresa en declive.
 - El grado de incertidumbre percibido por la empresa en declive respecto a si la demanda continuará declinando, es uno de los factores más poderosos que afectan la empresa al final de la partida. Si ella cree que la demanda se podría revitalizar o nivelar, es probable que trate de sostener su posición y que permanezca en el sector industrial.
 - Cuando la demanda declina, el tamaño de la demanda sobrante desempeña un papel importante para determinar la rentabilidad de los competidores que permanecen.

Las causas de esta declinación de la demanda pueden deberse a la sustitución de productos creados mediante la innovación tecnológica, la reducción de tamaño del grupo comprador que adquiere el producto debido a una disminución de la demografía y, debido a razones sociológicas o de otra índole que cambian las necesidades o gustos del cliente.

Las estrategias alternativas de que se disponen para poder superar estos problemas giran en torno a la desinversión o cosecha de que hablábamos en el análisis estratégico. Cabe señalar cuatro estrategias distintas:

- *La estrategia del liderazgo.* Busca una posición de liderazgo en términos de participación en el mercado y está dirigida a aprovechar la empresa declinante cuya estructura es tal que si decide permanecer en el sector tenga potencial para lograr beneficios por arriba del promedio, y es factible el liderazgo frente a los competidores. Los pasos tácticos que puede contribuir a la ejecución de esta estrategia son:
 - Invertir en acciones competitivas agresivas en precios, comercialización o en otras áreas designadas a construir la participación en el mercado y asegurar el retiro rápido de la capacidad instalada en el sector industrial por parte de otras empresas.
 - Reducir las barreras de salida de los competidores en otras formas, tales como producir partes de repuesto para sus productos, aceptando contratos a largo plazo.

- Demostrar una fuerte decisión de permanecer en el negocio a través de declaraciones públicas y acciones concretas.

- Comprar la participación en el mercado adquiriendo competidores o líneas de productos de competidores a precios por encima de sus expectativas de venta en otra parte.

- Destacar los puntos fuertes de la empresa mediante movimientos competitivos, orientados a disipar los deseos de la competencia de intentar presentar batalla.

- Presentar información fiable que reduzca la incertidumbre respecto a la futura declinación de la empresa, lo que disminuye la probabilidad de que los competidores sobreestimen la verdadera tendencia de la empresa.

- *La estrategia de cosecha.* Que persigue como objetivo administrar una desinversión controlada aprovechando sus puntos fuertes, de tal manera que la empresa busca optimizar el flujo de efectivo del negocio. Hace esto eliminando o reduciendo las nuevas inversiones, reduciendo el mantenimiento de las instalaciones y aprovechando cualquier punto fuerte residual o bien recogiendo los beneficios del crédito pasado, en ventas continuadas, incluso aunque la publicidad y la investigación hayan sido reducidas.

- *La estrategia de nicho.* Su objetivo es identificar un segmento del mercado que no sólo mantenga una demanda estable, sino que también tenga las características estructurales que permitan elevados rendimientos. Entonces la empresa invierte en establecer su posición en ese segmento.

- *La estrategia de retiro rápido.* Se basa en que la empresa puede maximizar la recuperación de su inversión neta en el negocio, vendiéndolo pronto en la situación de declive, en vez de aplicar cualquiera de las otras estrategias y venderlo después. La venta temprana de una empresa maximiza el valor que la empresa puede lograr por su venta, debido a que cuanto más pronto se venda, mayor será la incertidumbre respecto a si ciertamente declinará su demanda, e incluso los compradores estarán más dispuestos a negociar. Algunas veces es preferible vender la empresa en su fase de madurez. Pero por otro lado, el apresurarse también entraña el riesgo de que sus expectativas respecto al futuro sean erróneas.⁷⁶

3.3.4. Estrategias para sectores industriales fragmentados

Un sector fragmentado se produce cuando en el entorno estructural compiten muchas empresas, por lo que ninguna empresa tiene una participación importante en el mercado y no pueden ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial.

Los sectores industriales se fragmentan por una amplia variedad de razones, entre las que cabe destacar las siguientes:

- *Barreras generales de ingreso bajas.* Al tener estas barreras bajas, el sector industrial a considerar se encuentra poblada de muchas empresas, generalmente, pequeñas.

⁷⁶Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. Op. Cit.

- *Ausencia de economías de escala o de curva de experiencia.* Muchos sectores industriales fragmentados tienen procesos de producción característicos cuyas economías de escala o experiencia es mínima afectando a las posibles reducciones de costo, ya que el proceso es una operación sencilla de fabricación o montaje, es una operación directa de almacenaje, tiene un elevado contenido de mano de obra, tiene un contenido elevado de atención personal o es intrínsecamente difícil de mecanizar o hacerlo rutinario.
- *Costos de inventario elevados o fluctuaciones erráticas de las ventas.* Aún existiendo economías de escala en el proceso de producción, puede que no se aprovechen si los costes de mantener el inventario son altos y las ventas fluctúan. Aquí la producción tiene que aumentar o disminuir, lo que va en contra de la construcción de instalaciones a gran escala, con mucho capital y operación constante. En forma similar, si las ventas son muy erráticas y fluctúan en una amplia gama, la empresa, con instalaciones en gran escala puede no tener ventajas sobre las pequeñas empresas más ágiles, incluso si las operaciones de producción de la empresa grande son eficientes en un estado de plena carga.
- *Costes de transporte elevados.* Limitan el tamaño de una planta o lugar eficiente de producción a pesar de la presencia de economías de escala. Los costes de transporte equilibrados frente a economías de escala determinan el radio al que una planta puede servir con eficiencia.

- *No hay ventajas de tamaño al tratar con compradores o proveedores.* La estructura de las empresas de los grupos de proveedores y compradores es tal que una empresa no obtiene poder negociador de importancia al tratar con estos negocios adyacentes por ser grandes.
- *Antieconomías de escala en algún aspecto de importancia.* Las antieconomías de escala pueden derivarse de una variedad de factores. Los cambios rápidos del producto o en el estilo demandan una respuesta rápida y una intensa coordinación entre las funciones.
- *Diversas necesidades del mercado.* En algunos sectores industriales, los gustos de los compradores están fragmentados, con diferentes compradores deseando cada uno variedades especiales del mismo producto y dispuestos a pagar un sobreprecio por él en vez de aceptar una versión más estandarizada.
- *Alta diferenciación del producto, en particular si se basa en la imagen.* Si la diferenciación del producto es muy elevada y está basada en la imagen, puede poner límites al tamaño de la empresa y proporcionar una cobertura que permita sobrevivir a las empresas ineficientes. El gran tamaño puede ser incongruente con una imagen de exclusividad o con el deseo del comprador de tener una marca propia.
- *Barreras de salida.* Si existen estas barreras, las empresas marginales tenderán a permanecer en el sector, deteniendo así la consolidación. Ciertos negocios pueden tener un atractivo de tipo emocional o intelectual para los competidores que desean estar en la industria a pesar de unas utilidades bajas o no existentes.

- *Reglamentos locales.* Al obligar a la empresa a cumplir con los reglamentos locales que pueden ser particularistas, o a tono con la escena política local, puede ser uno de los principales orígenes de la fragmentación en un sector industrial.
- *Prohibición gubernamental de concentración.* Restricciones legales prohíben la consolidación en industrias, lo que impide la consolidación.
- *Novedad.* Un sector industrial puede estar fragmentado por ser nuevo y ninguna empresa ha desarrollado aún las habilidades y recursos para dominar una parte importante del mercado, aún cuando no haya otros impedimentos para la consolidación.

Existen una serie de pasos a seguir para superar la fragmentación:

- *Paso uno.* Hacer un análisis del sector industrial completo y de los competidores para identificar el origen de las fuerzas competitivas en el sector industrial, la estructura del sector y la posición de los competidores de importancia.
- *Paso dos.* Identificar las causas de la fragmentación en el sector.
- *Paso tres.* Examinar una por una las causas de la fragmentación en el sector industrial, en el contexto del análisis del sector y de los competidores, para ver si se puede o no superar la fragmentación y cómo puede superarse.
- *Paso cuatro.* Si puede superarse la fragmentación, la empresa debe evaluar si la estructura funcional implícita del sector industrial dará o no rendimientos atractivos. Por lo que la empresa debe pronosticar el

nuevo equilibrio estructural en el sector una vez que ocurra la consolidación y luego debe aplicar otra vez el análisis estructural.

- *Paso cinco.* Se trata de elegir la mejor alternativa para enfrentarse al sector industrial fragmentado, en el caso de que la oportunidad de superar la fragmentación no haya sido favorable. Este paso comprenderá la consideración de las alternativas generales que veremos a continuación, así como de otras que puedan ser apropiadas para la empresa en particular, a la luz de los recursos y habilidades de la empresa, en forma específica.

La superación de la fragmentación está dictada en los cambios que liberan los factores económicos fundamentales que conducen a la estructura fragmentada. Algunas de las alternativas más comunes que pueden servir para superar la fragmentación pueden ser las siguientes:

- *Crear economías de escala o curva de experiencia.* Las innovaciones que conducen a la mecanización y a una mayor intensidad de capital, pueden producir la consolidación de la industria.
- *Neutralizar o separar los aspectos que inciden más en la fragmentación.* En ocasiones, las causas de la fragmentación del sector industrial están centradas en una o dos áreas, tales como diseconomías de escala en la producción o los gustos fragmentados del comprador. Una estrategia para superar la fragmentación es separar de alguna forma dichos aspectos del resto del negocio. Ello puede realizarse mediante la franquicia, de la cual hablaremos más adelante.
- *Estandarizar diversas necesidades del mercado.* Mediante las innovaciones en el producto o en la comercialización pueden estandarizarse las diversas necesidades del mercado.

- *Hacer adquisiciones para una masa crítica.* En algunos sectores industriales puede haber algunas ventajas en tener una participación de importancia, pero es en extremo difícil construir la participación en forma incremental, debido a las causas de la fragmentación. No obstante, la empresa puede lograr una participación mínima, que le permita comenzar a disfrutar algunas importantes ventajas de escala.⁷⁷

3.4. Estrategias de desarrollo

3.4.1. Estrategias de diversificación

La diversificación supone agregar nuevas actividades distintas a las ya existentes en una empresa. Son empresas con actividades múltiples, relacionadas o no relacionadas entre sí.

La diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción, si no existen estas relaciones entonces se trata de una diversificación no relacionada.⁷⁸

Existen dos formas de crecimiento: la expansión y la diversificación. La expansión resulta, de la penetración del mercado a través de la intensificación del esfuerzo para incrementar la participación de la empresa en el mercado actual de los productos actuales y/o el desarrollo del mercado buscando mercados nuevos para los productos actuales de la empresa, y/o el desarrollo del producto, ofreciendo nuevos productos en los mercados actuales. La diversificación supone un crecimiento gracias a la introducción de un nuevo producto en un nuevo mercado. La diversificación, pues, va

⁷⁷Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva*. Op. Cit.

⁷⁸Rumell, R. P. (1982): *Diversification strategy and performance*. Strategic management journal, vol. 3.

más allá de la expansión, ya que sobrepasa la simple expansión del campo de actividad de la empresa puesto que supone la entrada de una nueva actividad distinta de las existentes. No obstante, supone también una dispersión de los recursos y capacidades y hay empresas que esto no se lo pueden permitir, porque es necesario que la empresa se encuentre bastante saneada, de ahí que hayan empresas que opten por la especialización concentrando los recursos y esfuerzos en ella.

La diversificación supone la decisión de participar en una nueva actividad y por lo tanto de la adquisición y desarrollo de un conjunto de competencias específico a esta actividad. Por tanto, una empresa no deberá diversificarse en una actividad donde no posea por lo menos alguna de las competencias o sinergias necesarias.⁷⁹

Existen diversas razones por las cuáles las empresas deciden diversificar:

- Las empresas diversifican cuando no pueden alcanzar sus objetivos dentro del ámbito producto-mercado de la expansión.
- Si las oportunidades de diversificación prometen mayor rentabilidad que las oportunidades expansivas.
- Porque el disponible retenido excede las necesidades totales de expansión, ya que la rentabilidad que se puede obtener de los recursos líquidos generalmente es más baja que la de operaciones.
- Cuando la información disponible no es lo suficientemente fiable para hacer una comparación concluyente entre expansión y diversificación. Esto sucede muy a menudo, ya que las empresas normalmente tienen mucha más información respecto a proyectos de expansión que respecto al vasto campo de la diversificación.⁸⁰

⁷⁹Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.

⁸⁰Ansoff, H. I. (1986): *La estrategia de la empresa*. Ed. Orbis (3ª ed).

Existen cuatro tipos de estrategias alternativas a aplicar en la diversificación:

- *La estrategia de la integración horizontal.* Que consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa. Al encontrarse en el mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, la empresa generalmente usará los mismos sistemas de distribución, aunque puede que sea necesario introducir algunos cambios.
- *La estrategia de la integración vertical.* Que consiste en asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa matriz, dentro de la propia unidad económica. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado. Existen dos tipos de integración vertical: cuando la empresa integra actividades de los proveedores, se dice que la integración es “hacia atrás”, si la empresa emprende actividades antes desarrolladas por los clientes, la integración es “hacia adelante”.
- *La estrategia concéntrica o relacionada.* Consiste en la producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. Las empresas que adoptan esta vía de crecimiento y diversificación suelen establecer un núcleo central, el cual es en definitiva el punto fuerte de la empresa y, a su alrededor y en orden decreciente, según ventajas competitivas, el resto de las áreas de actuación.

- *La estrategia conglomerada o no relacionada.* Supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa la estrategia más ambiciosa con mayor riesgo. La actividad de la empresa se diluye en el conglomerado y se suele llevar a cabo mediante crecimiento externo más que interno.

		Nuevos productos	
		Productos-clientes	Relacionados tecnológicamente
		No relacionados tecnológicamente	
Nuevos mercados	Mismo tipo	DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL	
	Empresa cliente	DIVERSIFICACION VERTICAL	
	Tipo similar	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	
	Distinto tipo	DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA	

Fig.3.1. Tipos de diversificación. Fuente: Adaptación de Ansoff (1982: 148).

La integración horizontal presenta poca flexibilidad y contribuye poco al mejoramiento de la estabilidad de la empresa. El fuerte lazo común de esta clase de diversificación se encuentra en la sinergia de comercialización, puesto que la empresa continúa vendiendo a través de los canales de distribución ya establecidos.

La integración vertical es aún más sensible a las inestabilidades y ofrecerá menos garantía de flexibilidad. De hecho, el poner menos huevos en el mismo cesto del producto final hace que la integración vertical incremente la dependencia de la empresa de un determinado segmento de la demanda económica. La sinergia será muy fuerte si la tecnología es afín, pero de hecho puede ser muy débil y aún negativa en el caso de diferente tecnología. Esto ocurre porque las habilidades de la dirección y la tecnología para fabricar componentes o material para los productos actuales son muy diferentes de los de la empresa. Si la nueva operación se controla de cerca por la empresa madre y se integra dentro de su organización, pueden

ocasionarse despilfarros y pueden tomarse decisiones empresariales inadecuadas. Este peligro se agrava si la empresa madre no puede absorber toda la producción de la empresa subsidiaria y debe aprender nuevas técnicas de comercialización para vender a sus propios competidores.

Así pues, tanto la diversificación horizontal como la vertical ofrecen sólo un potencial limitado para los objetivos. Contribuyen de manera limitada a la flexibilidad y estabilidad y cooperan sólo si el actual entorno económico de la empresa es sano y está en crecimiento.⁸¹

No obstante, la integración vertical puede aplicarse por las siguientes razones:

- *Para capturar ahorros tecnológicos.* En el caso de que reuniendo dos o más etapas del proceso productivo o de la comercialización, produzca un abaratamiento en los costes, será más competitiva una empresa que esté integrada. Pero para saber si se ahorran costes es preciso analizar si se puede eliminar alguna etapa costosa en el proceso productivo. Se producen ahorros también cuando la empresa puede aplicar a una nueva área de actuación sus capacidades, cuando los sistemas de dirección son buenos o dispone de unas políticas de captación y desarrollo del personal que le aseguran unos empleados excepcionalmente competentes y cuando la interacción con el proveedor es especialmente costosa, porque la información que hay que traspasarle es muy grande, continua o cambiante.

- *Como estrategia defensiva.* Una empresa puede verse forzada a integrarse en una parte del proceso productivo precisamente para poder conservar la ventaja competitiva clave de la empresa ante el riesgo de verse disipada o apropiada por un agente externo, para

⁸¹Ansoff, H. I. (1986): Op. Cit.

asegurarse el suministro de un componente escaso o el acceso a un canal de distribución importante y selectivo.

- *Como estrategia ofensiva.* Con esta estrategia se busca, no ya defender una cierta ventaja competitiva, sino el obtenerla, en parte gracias a la integración, también es común integrarse cuando la empresa persigue una estrategia general de diferenciación en la calidad de sus productos, y considera que sólo ella puede fabricar los componentes con la calidad adecuada, o sólo quiere que se vendan sus productos a través de sus propias tiendas, pues piensa que la calidad e imagen del producto sólo se preservan de este modo.⁸²

La integración vertical puede tener éxito si se tienen en cuenta cuatro características:⁸³

- La amplitud, que se refiere a las actividades tecnológicamente distintas que se integran en la empresa.
- El grado de integración interna en cada actividad que puede ser distinto y no tiene por qué ser del cien por cien.
- El número de estadios de la hilera cubiertos en cada actividad distinta.
- La forma que la relación vertical toma, y que no tiene por qué ser forzosamente la propiedad y control total de las actividades integradas.

Por lo tanto, a la hora de plantear una decisión de integración vertical se deben analizar con especial cautela las implicaciones de tal decisión que

⁸²Jarillo, J. C. (1993): *Dirección estratégica*. Madrid: Ed. McGraw-Hil.

⁸³Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.

serán muy variables, en el sentido de que dependen de las condiciones del sector en donde este operando.

En cuanto a la diversificación concéntrica tiene un cierto lazo común con la empresa, ya sea por comercialización, por tecnología, o por ambas.

La diversificación en conglomerado por definición no tiene ningún lazo común con la empresa.

Ambas tienen el potencial para conseguir todos los objetivos de la empresa, pero una estrategia concéntrica que se iguale a una estrategia en conglomerado en cuanto a perspectivas económicas, y en cuanto a flexibilidad, generalmente, será menos arriesgada y más rentable debido a la sinergia.

A primera vista, parece que una gran parte de las empresas prefieran la estrategia concéntrica, sin embargo los hechos demuestran lo contrario. Las razones por las que las empresas prefieran la estrategia en conglomerado pueden ser:

- Las capacidades de algunas empresas son demasiado especializadas o demasiado obsoletas para tener sinergia con otras clases de negocios.
- Existen muchos casos en que las empresas no tienen más estrategia que el deseo de oportunidades rentables⁸⁴. Vistas desde fuera parece que emplean la estrategia de conglomerado, mientras que en realidad marchan en todas direcciones.

⁸⁴La diferencia entre la estrategia de conglomerado y no tener estrategia es que mientras que la de conglomerado no tiene componente de sinergia generalmente tendrá un ámbito producto-mercado, un componente de ventaja competitiva, así como una serie de objetivos claramente definidos.

- En algunas empresas las preferencias de su estructura formativa y de la dirección, las dispone hacia un crecimiento en conglomerado.
- En algunas empresas, la profundidad de su competencia es demasiado baja para ofrecer oportunidades a la sinergia por lo que todos los movimientos de diversificación serán por naturaleza conglomerados.

Algunas de las ventajas que presenta la estrategia de conglomerado pueden ser las siguientes:

- La estrategia de conglomerado puede mejorar la rentabilidad y flexibilidad de la empresa mediante adquisiciones de industrias que tengan mejores características económicas que las de la empresa compradora.
- Una empresa conglomerada tiene la ventaja potencial de un mejor acceso a los mercados de capital y una mejor estabilidad en cuanto a beneficios en condiciones normales.

Como inconvenientes, tenemos:

- En ausencia de la sinergia, la realización operativa combinada de una empresa conglomerada, generalmente no será mejor de lo que habría sido si sus divisiones hubieran operado independientemente. La empresa conglomerada, por tanto, no tendrá ventajas competitivas operativas respecto a las independientes en cuanto a costes operativos más bajos.
- Aunque la realización consolidada puede mejorar la posición de la empresa, las empresas que siguen esta estrategia en áreas de

expansión, diluyen con mucha frecuencia las ganancias de sus accionistas.

- En condiciones anormales, tales como una recesión, las empresas conglomeradas tienen menos poder de permanencia que las concéntricas y por esto sufren reveses más serios.

- La estrategia organizativa es de gran importancia en las adquisiciones de conglomerados. Las divisiones de una empresa *holding*, si están bien dirigidas internamente y se dejan solas, no deberían funcionar peor que sus competidores dependientes. Sin embargo, si la dirección central empieza a ejercer prerrogativas de decisión diferentes que las de las financieras, existe un gran peligro de sinergia negativa.⁸⁵

3.4.2. Estrategias de internacionalización

Ante la llegada de la unificación europea, la empresa española se enfrenta con la decisión de tener o no que invertir en el resto de países europeos. Ante esta situación, cabe dos posturas:

- Para poder ser eficiente hay que competir a nivel europeo. En consecuencia, o las empresas españolas se lanzan al exterior, o serán barridas por empresas de fuera.

- No me preocupan. Que vengan. Conocemos el mercado mucho mejor que ellos.

Ambas posturas son perfectamente defendibles. Pero no pueden ser ciertas simultáneamente para la misma empresa.

⁸⁵Ansoff, H. I. (1986): Op. Cit.

Pero el fin de la internacionalización puede ser una disminución de costes, un incremento de la diferenciación o una disminución del riesgo global de la empresa.

Las razones que pueden llevar a una empresa a aplicar la estrategia de la internacionalización pueden ser, entre otras:

- Si el tamaño mínimo eficiente⁸⁶ es muy alto respecto al total del mercado nacional, es casi seguro que nos encontraremos con empresas multinacionales, pues para poder ser competitivas, tendrán que tener un tamaño que las haga salirse de los límites de un mercado nacional determinado.

- Con el fin de reducir costes la empresa puede situar las actividades en aquellos países en que sea más barato efectuarlas.

- La proyección internacional puede ayudar a la diferenciación de una empresa gracias en buena medida a la imagen que proyecta la internacionalización. Pero ésta, puede ayudar a esa diferenciación también mediante el ofrecimiento de un mercado suficientemente grande, que soporte una estrategia restrictiva.

- Una estrategia internacional puede ayudar a disminuir el riesgo global de la empresa. El argumento es análogo al de la diversificación, pero lo que se diversifica son mercados, en vez de productos.. Así, la empresa que esté presente en muchos países, puede afrontar dificultades en un mercado determinado con mucha más facilidad que otra empresa que sólo esté presente en ese país.⁸⁷

⁸⁶El tamaño mínimo eficiente es aquel a partir del cual ya no hay más economías de escala.

⁸⁷Jarillo, J. C. (1993): Op. Cit.

- Cuando un producto entra en su fase de madurez en un mercado la empresa busca mercados en los que exista una demanda insatisfecha, es decir, en los que el producto se halla todavía en una fase de crecimiento.

Existen dos estrategias básicas a aplicar en la internacionalización: La global y la multidoméstica.

La global considera a todas las industrias en las que compite como una única industria, es decir, integrando las actividades de la cadena de valor sobre una base mundial. Esto puede lograr una ventaja competitiva en relación con una empresa que compita de forma independiente en las distintas industrias domésticas.

La multidoméstica supone que la competencia de un país es esencialmente independiente de la competencia en otros países. Se trata de una industria internacional compuesta por un conjunto de industrias nacionales o domésticas, en las que la empresa puede competir de forma autónoma - país a país - en un país, en relación con los otros países.⁸⁸

Existen varias formas de internacionalización, aunque también pueden aplicarse a empresas de un mismo país, a saber:

- *Integración de sociedades.* Normalmente con pérdida de personalidad jurídica. Cabe destacar tres modalidades: Fusión pura, fusión por absorción y fusión con aportación parcial de activo.

La fusión pura se produce cuando dos empresas se unen aportando la totalidad de sus patrimonios para crear una nueva sociedad. Las personalidades jurídicas de las primeras desaparecen. En las fusiones

⁸⁸Menguzzato, M. Renau, J. J. (1991): Op. Cit.

es importante que las dimensiones iniciales de las sociedades sean relativamente similares.

La fusión por absorción se produce cuando una sociedad absorbe a otra u otras sociedades comprando sus patrimonios, pasando sus activos al de la absorbente, la cual deberá ampliar su capital con la cifra con que se haya valorado el patrimonio adquirido, con el fin de entregar acciones nuevas a los antiguos propietarios. En estas operaciones, puede existir una interdependencia entre las empresas, derivadas de la posesión de acciones y obligaciones de una y de otra y de relaciones comerciales entre ellas. En este caso se produce el problema de su valoración y las implicaciones fiscales que todo esto conlleva.

La fusión con aportación parcial de activo se produce cuando una sociedad aporta una parte de su patrimonio, bien a otra sociedad o a una nueva sociedad que se crea dentro del propio acuerdo de fusión. La personalidad de la primera siempre permanece pero la de la segunda desaparece si se crea esa nueva sociedad o se mantiene si se ve ampliada por la aportación de la primera.

- *Participación en sociedades.* Normalmente sin pérdida de personalidad jurídica. Control absoluto (generalmente más del 80 por ciento del capital social), control mayoritario (más del 50 por ciento del capital social), control minoritario (menos del 50 por ciento del capital social), y alianzas y cooperaciones de empresas.

En cuanto a las tres primeras formas de participación está el control en función del porcentaje del capital social que una empresa posee de otra.⁸⁹

⁸⁹Bueno Campos, E. (1993): Op. Cit.

En cuanto a las alianzas y cooperaciones de empresas cabe destacar una serie de modalidades: la franquicia, los consorcios, la subcontratación, los *joint-venture*, los contratos sobre actividades concretas, capital riesgo o *venture-capital* y *spin-off*.

En cuanto a la franquicia es un modo de cooperación entre empresas mediante el cual una de ellas (el franquiciador) a cambio de determinadas compensaciones económicas, cede a otra u otras (franquiciado), el derecho a la comercialización de determinados tipos de productos y/o servicios.

El consorcio es una alianza entre varias empresas, que establecen una forma de contrato mediante el cual se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de las empresas y una organización conjunta (organización mutua) integrada por una de ellas. El fin del consorcio es llevar a cabo un proyecto de gran envergadura, que rebasaría las posibilidades individuales de la empresa integrada en el consorcio.

La subcontratación consiste en que una empresa (la principal), encarga a otras empresas (las subcontratadas), la producción de una parte más o menos importante de los componentes de sus productos, llegando incluso a la producción total de sus productos. A través de la subcontratación, la empresa principal logra reducir sus costes, al disminuir la magnitud de ciertos recursos (activos fijos) que implican unas mayores cargas de estructura o costes fijos, y en la mayoría de los casos, reduce costes al adquirir de la empresa subcontratada los productos a precios inferiores a los costes que le hubieran supuesto el fabricarlos ella misma.

En cuanto al *joint-venture* consiste en un acuerdo mediante el cual dos o más empresas legalmente independientes deciden crear una empresa con entidad jurídica propia, pero cuyo dominio legal les corresponde. En una *joint-venture*, al tratarse de la creación de una nueva empresa, el grado de compromiso al que llegan las empresas que acuerdan tal cooperación es muy superior al de otras formas de cooperación.

Los contratos sobre actividades concretas son contratos de larga duración entre dos o más empresas mediante los que entre éstas se desarrollan una serie de actividades específicas. Estos contratos dan lugar a una relación continuada entre las partes firmantes del contrato que puede abarcar un amplio abanico de actividades.⁹⁰

El capital riesgo o *venture capital* consiste en que una empresa, llamada de capital riesgo, toma parte en la financiación a largo plazo de otra empresa, llamada embrionaria o *start-up*, mediante la participación en su capital con carácter minoritario y temporal o la suscripción de deuda a largo plazo. Esta financiación se destina normalmente al desarrollo de proyectos de innovación. La participación minoritaria deriva del hecho de que la empresa de capital-riesgo nunca persigue sustituir al empresario, sino simplemente ser un socio activo que presta su ayuda financiera y tecnológica.

El *spin-off* consiste en fomentar y apoyar, desde una gran empresa, a trabajadores propios para que la abandonen y creen su propia empresa. El *spin-off* engloba aquellos proyectos que tienen por finalidad la independencia de alguno de los departamentos o divisiones de la empresa. Este planteamiento es, a veces, consecuencia del proceso desintegrador de las grandes empresas

⁹⁰Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): Op. Cit.

que, de esta forma, pueden externalizar ciertas actividades para centrarse en aspectos clave de su proceso productivo y reducir costes indirectos.⁹¹

Antes de proceder a la implantación de las estrategias se debe realizar una evaluación y selección de las mismas para después, una vez seleccionada la estrategia idónea, proceder a su implementación.

3.5. *Evaluación y selección de estrategias*

Dentro de la evaluación de las estrategias podemos distinguir varias etapas: una es analizar la conveniencia que incluye la factibilidad y la aceptabilidad de implantar una determinada estrategia y la otra es la evaluación propiamente dicha de dicha estrategia.

La conveniencia es un criterio para valorar hasta qué grado la estrategia propuesta se adecua a la situación identificada en el análisis estratégico, y como ésta sostendrá o mejorará la posición competitiva de la empresa. Este criterio puede emplearse como medio para cribar opciones. La conveniencia se debe valorar según una variedad de formas complementarias con la finalidad de trazar un cuadro de la conveniencia de cada opción tan completo como sea posible. La conveniencia incluye tres pruebas entre la formulación de la estrategia y la implantación: la lógica estratégica, la adecuación cultural y la evidencia empírica.

⁹¹Navas, J. E. y Guerras, L.A. (1996): Op. Cit.

- *La lógica estratégica* se preocupa principalmente de hacer concordar opciones estratégicas específicas con la situación de mercado de una empresa y sus capacidades estratégicas relativas (competencias fundamentales). Este análisis intenta establecer cuál es la racionalidad de por qué un tipo concreto de estrategia puede mejorar la ventaja competitiva de la organización. Este análisis incluye tres conceptos: análisis de cartera, análisis del ciclo de vida y el análisis de la cadena de valor.

- En cuanto al análisis de cartera cabe hacerse una serie de reflexiones: Puesto que las estrellas generalmente requieren una inversión de fondos ¿habrán suficientes vacas de caja para proporcionar la necesaria inversión?, ¿cuáles son las estrategias que pueden asegurar con mayor probabilidad el desplazamiento de los interrogantes hacia las estrellas y, eventualmente, hacia las vacas de caja?. Es importante tener un equilibrio de actividades, que se adecue a la gama de habilidades presentes en la organización ya que ciertos grupos se verían gravemente sobrecargados en tanto que, otros permanecerían insuficientemente empleados. Las empresas que se embarcan en programas de adquisición, suelen olvidar que las dianas más probables para su adquisición no son las estrellas y vacas de caja sino los dilemas y los perros.

- En lo que se refiere al ciclo de vida del producto. Si analizamos este ciclo a través de la matriz siguiente, en consonancia con la cartera de productos, tenemos que analizar en qué parte de la matriz está posicionada la organización.

		FASES DE LA MADUREZ DEL SECTOR			
		Embrionaria	Crecimiento	Madurez	Vejez
POSICION COMPETITIVA	Dominante	<p>Crecer rápido Poner en marcha</p>	<p>Crecer rápido Lograr el liderazgo en los costes. Renovarse Defender posición</p>	<p>Defender posición Lograr el liderazgo en los costes. Renovarse Crecer rápido</p>	<p>Defender posición Centrarse Renovarse Crecer con el sector</p>
	Fuerte	<p>Poner en marcha. Diferenciarse Crecer rápido</p>	<p>Crecer rápido Ponerse al día Lograr el liderazgo en los costes Diferenciarse</p>	<p>Lograr el liderazgo en los costes Renovarse Centrarse Diferenciarse Crecer con el sector</p>	<p>Encontrar un hueco Retener el hueco Pender de un hilo Crecer con el sector Cosechar</p>
	Favorable	<p>Ponerse en marcha Diferenciarse Centrarse Crecer rápido</p>	<p>Diferenciarse, centrarse Ponerse al día Crecer con el sector</p>	<p>Cosechar, pender de un hilo Encontrar un hueco, retener el hueco, renovarse, dar un giro total Diferenciarse, centrarse Crecer con el sector</p>	<p>Replegarse Dar un giro total</p>
	Sostenido	<p>Poner en marcha Crecer con el sector Centrarse</p>	<p>Cosechar Ponerse al día Mantener un hueco, pender de un hilo Encontrar un hueco Dar un giro total Centrarse Crecer con el sector</p>	<p>Cosechar Dar un giro total Encontrar un hueco Replegarse</p>	<p>Abandonar Replegarse</p>
	Débil	<p>Encontrar un hueco Ponerse al día Crecer con el sector</p>	<p>Dar un giro total Replegarse</p>	<p>Retirarse Abandonar</p>	<p>Retirarse</p>

Fig. 3.2. La matriz de cartera-ciclo de vida. Fuente: Adaptación de Johnson y Sholes (1996)

- En cuanto a la cadena de valor también tenemos que hacer algunas reflexiones: ¿hasta qué punto la estrategia cambiará el sistema de valor y, por tanto, hasta dónde es capaz de sostener la organización su posición competitiva y/o el valor por dinero?. Al concepto de sinergia le afecta la valoración de cuánto beneficio extra se puede obtener por proporcionar vínculos dentro del sistema de valor entre las actividades, tanto si han estado previamente desconectadas como si la conexión ha sido de diferente tipo.

- *La adecuación cultural.* Es importante revisar aquellas opciones dentro de las realidades políticas y culturales de la organización. Se trata de saber cómo pueden valorarse las opciones en términos de su adecuación cultural, es decir, hasta qué punto determinados tipos de estrategia pueden ser más o menos asimilados por una organización ya que uno de los papeles clave en la dirección de las empresas es el de configurar y cambiar la cultura para que se adecue mejor a las estrategias preferidas. Por tanto, se trata de decidir si este tipo de estrategia es o no es conveniente para la situación actual de la empresa. Tanto si se requiere un cambio cultural como si no, la valoración de la opción estratégica, en términos de adecuación cultural, es válida, ya que si se requiere un cambio, los análisis ayudarán a establecer las formas en que se deberá adaptar la cultura para incorporar nuevos tipos de estrategia. Uno de los determinantes clave de cómo la cultura puede influir en la formulación de la estrategia es la etapa que ha alcanzado la empresa dentro del su ciclo de vida.

En la etapa de iniciación, la cultura de la organización la determinan los fundadores. Si la empresa sobrevive, estas creencias personales arraigarán fuertemente en la empresa y configurarán los tipos de desarrollo. En la etapa de crecimiento se dan una gran cantidad de cambios culturales, ya que la coherencia cultural contemplada en la etapa de iniciación, tiende a disgregarse en subculturas, cada una de las cuales pueden favorecer distintos tipos de desarrollo, también marca la incorporación a la organización de un significativo número de personas y la aparición de mandos intermedios. Ello puede reforzar la difusión de una cultura única y dominante.

En la fase de la madurez, la cultura tiende a institucionalizarse hasta el punto de que la gente no es consciente de ella o, al menos, encuentra difícil conceptualizar esa cultura de forma significativa. Por tanto la cultura es poco cambiante en esta fase. Por último, en la fase de declive, una cultura coherente puede contemplarse como defensa clave contra un entorno hostil. Se puede decir que las organizaciones en declive se enfrentan a difíciles decisiones que se refieren a repliegues, desinversiones y retiradas de productos/mercados que están profundamente arraigados a la cultura de la organización.

- *La evidencia empírica.* Que se basa en la experiencia. Gran parte de la investigación realizada en esta área ha utilizado la cuota de mercado como una medida del poder de mercado y existe una fuerte evidencia de que la cuota de mercado está vinculada a la rentabilidad; las estrategias de consolidación a través de la mejora de la calidad del producto o del servicio y la búsqueda de la mejora de la productividad a través de la inversión en inmovilizado, por ejemplo, mecanizando las tareas rutinarias, permiten mejorar el “*performance*” de la empresa; la diversificación que demuestra que la diversificación relacionada supera en “*performance*” a la diversificación no relacionada; los desarrollos relacionados a través del desarrollo del producto cuya experiencia demuestra que los nuevos productos/servicios pueden ser absolutamente vitales para el futuro de la organización, el problema está en que pueden resultar caros y no rentables, por esto, es importante una cartera de productos equilibrada y a través de la construcción de una cuota de mercado -penetración en el mercado-, y, por último, las estrategias del sector público, aunque éstas no han mejorado el “*performance*” de la organización.

La factibilidad de cualquier estrategia debe ser valorada para proceder a la implementación de la estrategia y para valorarla cabe hacerse algunas preguntas como: ¿puede hacer frente la organización a las reacciones competitivas?, ¿puede financiarse la estrategia?, ¿se dispondrá de la tecnología adecuada para competir eficazmente?, ¿se podrán obtener los materiales y servicios necesarios?, ¿es la organización capaz de realizar su “*performance*” hasta el nivel requerido?, ¿puede lograrse el posicionamiento de mercado necesario y se dispondrá de las necesarias habilidades de *marketing*?

Antes de proceder a la aceptabilidad de la estrategia, es necesario realizar una criba de opciones para evitar tener que valorar todas las estrategias. Esta criba de estrategias puede realizarse utilizando varios instrumentos: el *ranking* que es una forma sistemática de analizar las opciones concretas según su conveniencia o adecuación al cuadro que ofrece el análisis estratégico. Se valora cada opción según el número de factores clave, identificados por el análisis estratégico en el entorno, recursos y cultura de la organización. Uno de los mayores beneficios del *ranking* es que ayuda al analista a tener en cuenta los desajustes entre la posición actual de una empresa y las implicaciones de varias opciones estratégicas. Los árboles de decisión son otro instrumento, que aunque normalmente se utiliza para la toma de decisiones en el nivel operativo, también pueden usarse en la formulación de la estrategia puesto que combinan la identificación de opciones con una jerarquía simultánea de esas opciones; quizás la limitación principal de este instrumento es que la elección de cada rama del árbol tiende a ser simplista, por ejemplo, contestar si o no a la diversificación no permite abarcar la amplia variedad de alternativas que existen entre estos dos extremos, no obstante, como punto de partida de la evaluación, puede resultar útil prácticamente. Por último tenemos los escenarios, de manera que la exposición de posibles escenarios futuros permite cribar las opciones estratégicas, ya que este proceso no es una lista de opciones con prioridades individualizadas sino una serie de planes de contingencia que identifican la opción preferida para cada escenario futuro.

La aceptabilidad es un área difícil, puesto que esta íntimamente relacionada con las expectativas de la gente y, por ello, la cuestión de “aceptabilidad para quién” requiere que el análisis se realice cuidadosamente.

La aceptabilidad se valorará respecto a tres grandes medidas: el rendimiento, el riesgo y las expectativas del *Stakeholder*.

- En cuanto al rendimiento corresponde a la valoración que pueden devengar unas opciones específicas, por tanto, debe realizarse un análisis de la rentabilidad, un análisis coste/beneficio y un análisis del valor para el accionista.

Para el análisis de la rentabilidad se debe de pronosticar el rendimiento del capital empleado en un determinado tiempo después de implantar una nueva estrategia, se debe de calcular el período de retorno⁹² que se ha utilizado allá donde se ha necesitado una importante inyección de capital para sostener un nuevo riesgo empresarial y se debe realizar un análisis del flujo de caja descontado que es quizás la técnica más ampliamente prescrita para el análisis de inversiones y que consiste en que una vez se han valorado los flujos de caja netos para cada uno de los años precedentes se descuentan progresivamente para reflejar el hecho de que los fondos generados antes tienen valores más reales que los que se generan en períodos posteriores.

⁹²El retorno se calcula determinando el tiempo en que el flujo de caja neto acumulado se convierte en cero.

El análisis del coste/beneficio intenta asignar un valor dinerario a todos los costes y beneficios de una opción estratégica, incluyendo más los rendimientos tangibles o intangibles de personas y organizaciones, distintos de los que patrocinan el proyecto o estrategia. Aunque la valoración monetaria es frecuentemente difícil, debe realizarse. Un mayor beneficio consiste en obligar a las personas a explicitar los diversos factores que pueden influir en la elección estratégica. Por ello, incluso si alguien no está de acuerdo con el valor que se debe asignar a un determinado coste o beneficio, al menos defienden su posición en un ámbito común y, así, los que toman las decisiones pueden comparar los méritos de los distintos argumentos.

En cuanto al análisis del valor para el accionista presenta las siguientes características: las valoraciones tradicionales como el flujo de caja descontado (valor actual neto, VAN) deben concentrarse en las estrategias y no solamente en proyectos de inversión. Lo ideal sería que los análisis se aplicaran a la unidad estratégica de negocio, también es de importancia vital identificar los generadores clave de liquidez de la empresa, es decir, los vectores de valor y coste. La determinación del atractivo de la estrategia puede depender de un número relativamente reducido de estos vectores de valor y coste. Estos devienen en los factores clave que vinculan el análisis de la estrategia competitiva con la aceptabilidad de esta estrategia en términos de mejoras en el valor para el accionista, por último, también se debe tener en cuenta que los vectores de valor y coste actúan, a menudo, conjuntamente, de forma que los directivos tengan que juzgar cómo pueden funcionar estas interdependencias, en vez de esperar respuestas simplistas de medidas financieras precisas y debe formarse una idea de si esta ventaja competitiva es genuinamente sostenible en un período futuro y, si es así, cuál será el coste de la inversión en sistemas empresariales.

- El análisis del riesgo se refiere al riesgo que afronta la organización en la búsqueda de esa estrategia. El riesgo se puede valorar utilizando proyecciones de ratios financieros, es decir, valorando cómo puede cambiar la estructura de capital de la empresa al seguir diferentes opciones: mediante el análisis de sensibilidad que permite cuestionar y cambiar cada uno de los supuestos importantes que subyacen en una opción concreta probando lo sensible que es el previsible *performance* frente a dichos supuestos; mediante las matrices de decisión utilizando el criterio más adecuado para ponderar cada una de las opciones estratégicas frente a las otras; mediante los modelos de simulación de la compañía y su entorno; y mediante modelos heurísticos que constituyen un medio para identificar soluciones de una manera sistemática siendo adecuados en situaciones complejas donde una organización tiene muchas opciones disponibles y muchos requisitos o criterios diferentes, que deben satisfacerse. Aquí, el análisis puede realizarse a través de una búsqueda informática, de manera que se buscan varias opciones, hasta que se encuentra una que satisface todos los criterios.
- Por último, el análisis de las reacciones de los *stakeholders* puede realizarse mediante la ayuda del mapa del *stakeholder* que consiste en una matriz que clasifica a los *stakeholders* en función del poder que tienen y al posible interés que muestran hacia las estrategias de la organización de la siguiente manera:

		NIVEL DE INTERES	
		Bajo	Alto
PODER	Bajo	A Mínimo esfuerzo	B Tener informado
	Alto	C Tener satisfecho	D Jugadores clave

Fig. 3.3. Mapa de los "Stakeholders": Matriz poder/interés. Fuente: Johnson, G. y Scholes, K. (1996).

De acuerdo con esta matriz podemos decir que los *stakeholders* que tienen un bajo poder pero un nivel de interés alto por las estrategias les interesa estar informados y éstos pueden influir sobre las actitudes de los *stakeholders* más poderosos a la hora de evaluar una determinada estrategia.

Una vez la estrategia ha sido aceptada se debe de valorar la viabilidad financiera antes de terminar la evaluación de la estrategia, es decir, ver si las estrategias son alcanzables en términos de recursos, para ello se debe de realizar una previsión de los flujos de fondos, que busca identificar los fondos requeridos para cualquier estrategia y las posibles fuentes de dichos fondos, a través de una valoración de la inversión en inmovilizado, los incrementos necesarios del capital circulante que requiere la estrategia, una previsión de los beneficios acumulativos obtenidos durante el período que se considera, determinación del pasivo fiscal y el pago de dividendos esperado y si el resultado es de déficit se debe de buscar las maneras alternativas de financiar el déficit y es en este punto donde se produce el análisis crítico de la viabilidad financiera.

También se puede utilizar como técnica de previsión sobre la viabilidad desde el punto de vista económico, el análisis del punto muerto que se utiliza a menudo para valorar la viabilidad de conseguir dianas de rendimiento concurrentes, también proporciona una valoración del riesgo en varias estrategias, particularmente cuando diferentes opciones estratégicas requieren, marcadamente, diferentes estructuras de coste.

Por último, una vez evaluadas las estrategias se debe proceder a la selección de aquellas estrategias que sean viables. Una forma común de selección de estrategias se realiza remitiendo la materia a una autoridad superior. Sin embargo los directivos responsables de la evaluación tal vez no tengan autoridad para dar luz verde a la solución. Igualmente, los altos directivos que deben decidir sobre la estrategia puede que no hayan participado en la evaluación de las opciones. En concreto, es poco probable que los altos directivos tengan tiempo o se dediquen a desenmarañar todas las ramificaciones detalladas de una evaluación. Están más preocupados por aplicar su juicio a la situación de los hechos disponibles, así como de ver cuántas estrategias diferentes pueden adecuarse al fin general de la empresa. Por consiguiente, el proceso de evaluación puede entenderse como un medio de elevar el nivel de debate que se da entre los altos directivos cuando juzgan la selección estratégica.⁹³

⁹³Johnson, G. y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica*. Op. Cit.