



REVISIÓN DE TEMA

Conceptos de administración estratégica.

Concepts of strategic administration.

José Fernando Córdova León^a, Narcisa Ullauri^a, Iliana Sanmartín-Rojas^b

^aUniversidad del Azuay, Cuenca. Ecuador

^bUniversidad Nacional de Loja, Loja. Ecuador

Historia del artículo. *Recibido: 3 de mayo de 2017; aceptado: 04 de agosto de 2017*

Para citar este artículo (estilo APA):

Córdova, J., Ullauri, N. y Sanmartín, I. (2017). Conceptos de administración estratégica. *Transitare*, 3 (2), 83-98

Resumen

En el presente trabajo se analizan y contraponen diferentes puntos de vista sobre los conceptos de administración estratégica. En los textos de estrategia es común encontrar definiciones e ideas aisladas que no posibilitan un entendimiento generalizado del tema, por tanto, aquí se destacan diversos enfoques estratégicos útiles para analizar el contexto interno y externo de la organización, así como los diferentes niveles de estrategia según su alcance, estableciendo similitudes y diferencias entre sus autores. El trabajo ofrece una revisión bibliográfica de diferentes corrientes de pensamiento tanto norteamericana como europea, representadas por los académicos más destacados en economía, finanzas y administración.

Palabras clave: Estrategia, administración, negocios corporativos, teoría organizacional.

Abstract

In this paper we analyze and contrast different points of view on the concepts of strategic management. In the strategy texts it is common to find isolated definitions and ideas that do not allow a generalized understanding of the subject. This article highlight several strategic approaches useful to analyze the internal and external context of the organization, as well as the different levels of strategy according Its scope, establishing similarities and differences among its authors. The paper offers a bibliographical review of different currents of thought both North American and European, represented by the most outstanding scholars in economics, finance and administration

Key words: Strategy, management, corporate business, organizational theory.

Introducción

A lo largo del tiempo, las organizaciones han visto la imperiosa necesidad de generar procesos y métodos competitivos llamados estrategias, que deben desarrollarse acorde a las necesidades del entorno. La conceptualización de administración estratégica cobra relevancia porque sienta las bases que posibilitan a las organizaciones alcanzar, en sus diferentes niveles, una ventaja competitiva y estratégica en un mercado global, satisfaciendo a consumidores y accionistas frente a las cambiantes necesidades del micro y macroentorno, y a las diferentes etapas por las cuales transcurren las organizaciones: embrionarias, de crecimiento, maduras y en declive. Por otra parte, la internacionalización de las empresas y la exposición a mercados diversos precisan de una administración estratégica especializada e innovadora.

El objeto del artículo es una revisión bibliográfica de las teorías, en ocasiones contrapuestas, que han sido publicadas por académicos expertos en estrategias empresariales, los puntos de encuentro y desencuentro de las diferentes corrientes de pensamiento occidental, a fin de resaltar las estrategias más relevantes y de aplicación benéfica para las organizaciones.

El artículo está organizado en cinco partes y una conclusión; inicia con el análisis del proceso de administración estratégica; los factores del ambiente interno y externo que inciden significativamente en una ventaja competitiva; las estrategias a nivel funcional, de negocios y global tanto la formulación como la ejecución en las organizaciones.

1. El proceso de la administración estratégica

Las organizaciones precisan de estrategias diferenciadoras en las cuales se diseñen nuevos caminos o mecanismos que puedan ser flexibles o adaptarse a las condiciones imperantes. Si bien la decisión estratégica se debe enfocar en un proceso propio, no debe dejar de lado a la competencia, en el afán de buscar ventajas competitivas respecto de otras organizaciones.

Las estrategias pueden ser generales o específicas, así como de diversos ámbitos: de mercado, ventas, producción, servicio, etc., o pueden también ser jerarquizadas conforme a los requerimientos de la organización. Todo proceso estratégico implica verificar oportunidades y potencializar recursos, dentro de un marco lógico y de la mano de la experticia de los líderes estratégicos, quienes serán los que, de forma responsable, motivadora y flexible, idearán las diferentes opciones estratégicas para la organización, así como el sistema para la evaluación de resultados.

Así mismo, es necesario enfatizar en la necesidad de adaptabilidad de las organizaciones y de sus estrategias al medio ambiente globalizado y de cambios tecnológicos acelerados que se presentan en la actualidad.

Según manifiestan Robert y Dias (2000), una compañía no debe basar su éxito en función de un competidor o del líder del mercado, puesto que seguramente este lleva mucho tiempo en el negocio, y es quien ha establecido las reglas del juego que rigen el mercado. Si tratamos

simplemente de seguir las reglas del líder, la compañía entraría en un proceso de desgaste, cuando, por el contrario, se requieren ideas nuevas que generen estrategias diferenciadoras.

Podemos determinar también que, para lograr buenos resultados, se deben mantener negocios globales que se enfoquen en la estrategia, la que debe ser flexible para adaptarse al medio ambiente. Robert y Dias (2000) afirman que la empresa debe, en todo momento, mantenerse al día, y cada miembro de la organización debe cumplir su papel, tal es el caso de los directivos, quienes “deben monitorear el progreso, fijar metas ambiciosas y administrar procesos estratégicos” (p.19), todo esto dentro de un enfoque central que es el compromiso.

Los autores Johnson, Scholes y Whittington (2006), desarrollan un enfoque de estrategia desde la perspectiva del ajuste, es decir, cómo las mismas organizaciones deben irse acoplando a las necesidades del entorno. Para ello es necesario identificar las oportunidades que existen y ajustar las estrategias futuras de la empresa para la capitalización de dichas oportunidades. Los autores hacen referencia a las decisiones estratégicas como la capacidad de lograr ventajas con relación a la competencia.

El punto de vista de los autores es significativo en el sentido de considerar los recursos disponibles como la base para el desarrollo de las estrategias. Esto sustentaría la concordancia que debe existir entre recursos y objetivos estratégicos, puesto que como Johnson *et al* (2006) manifiestan, “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p.10). Esta es la clave del enfoque de los autores, puesto que la estrategia debe encaminarse a satisfacer las necesidades de esos dos clientes organizacionales: consumidores y accionistas.

Los autores clasifican tres niveles de estrategia que son: Corporativa, que se relaciona al objetivo o alcance global de la organización; la estrategia de unidad de negocio, que se focaliza en la satisfacción puntual de las necesidades del consumidor o cliente; y un tercer nivel denominado estrategias operativas que se refieren a la organización de los recursos, procesos, personas y habilidades. Estos niveles posibilitarían una mejor gestión y control de recursos y decisiones, sin dejar de lado una adecuada integración de las decisiones operativas con la estrategia.

Es importante analizar también el proceso de elección implantación propuesto por estos autores, por cuanto emplea diversas opciones para la elección, así como la planificación de recursos y su logística para la implantación. Dicho proceso puede ser abordado desde diversas perspectivas, como la que plantea que el desarrollo estratégico requiere de una planificación lógica y formal o, por otro lado, la que basa el proceso en la habilidad y experiencia directiva. Aunque la necesidad de procesos y pasos lógicos para la generación y desarrollo de estrategias es innegable, la experticia y creatividad de los directivos o encargados de la dirección estratégica organizacional constituyen un factor clave para el éxito, puesto que muchas veces la experiencia e intuición son las que generan procesos diferenciadores.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) una estrategia es “un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (p.4). Podemos ver que, acertadamente, estos autores también centran

su estudio en el objetivo de generar ventajas competitivas, pero a diferencia de los anteriores, hacen hincapié en la necesidad de crear una estrategia que los competidores no puedan copiar o cuya imitación resultase demasiado costosa. Del mismo modo, estos autores, también expresan la necesidad de analizar el medio ambiente externo para determinar oportunidades y el medio ambiente interno para verificar los recursos disponibles. Adicionalmente, establecen la importancia de determinar la visión y misión como antecedente fundamental de la definición estratégica y principalmente la de obtener como resultado beneficios mayores al promedio, así mismo, enfatizan en la eficacia de definir el grupo de interés, puesto que todas las acciones estratégicas de la organización irán encaminadas a satisfacer sus necesidades y expectativas.

Hitt *et al.* (2008) también coinciden en la necesidad de una actitud directiva fresca e innovadora y manifiestan que “Los gerentes deben adoptar una nueva actitud mental que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la integración y los retos que surgen de condiciones que no cesan de cambiar” (p.7).

Al hablar de entornos estratégicos, entra en juego un aspecto fundamental: la economía global, en donde los negocios traspasan las fronteras geográficas mediante la tecnología, pero ello trae consigo riesgos al entrar en mercados desconocidos que demandarán mucho tiempo para competir en ellos de forma efectiva. Por tanto, si bien la apertura hacia una economía global es importante, las empresas primero deberán asegurar esa ventaja estratégica en sus mercados nacionales.

2. Ambiente interno, externo y ventaja competitiva

La utilización de ciertas herramientas para diagnosticar a las empresas en el afán de definir estrategias de negocio requiere de un análisis que permita la identificación de factores externos que pueden afectar o ser convertidos en ventajas que definan el rumbo futuro. Las empresas no pueden manejar los factores externos, pero deben aprender a vivir con ellos, aprovechando algunos o evitando un impacto significativo de otros. Deben analizar dichos factores a fin de plantear estrategias que les distingan de la competencia y les permita generar aportes a la cadena de valor.

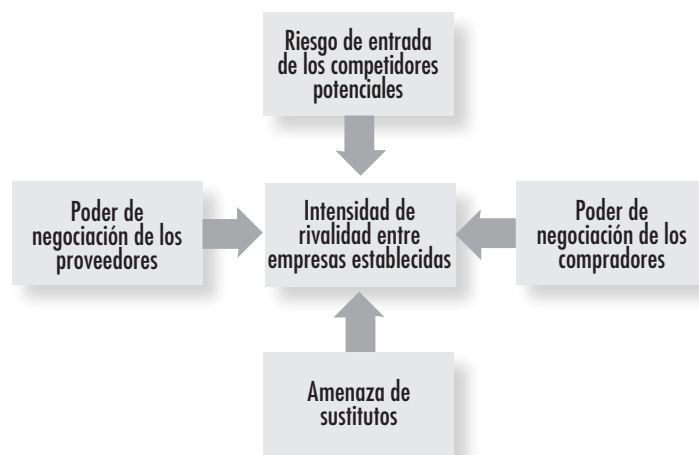
Cuando se elaboran planes en una organización, se consideran por un lado las aspiraciones y perspectivas de sus miembros, pero, por otro lado, se observan también las aspiraciones y deseos de los actores de la sociedad que se encuentran fuera de la organización, así como todos los recursos tangibles y medioambientales externos. Se debe recalcar la importancia de enlazar ese análisis interno y externo con la estrategia empresarial. Todos los estudios deben desencadenar en una estructura estratégica que viabilice una adecuada planificación empresarial y que aventaje a la empresa sobre los demás actores del mercado.

Los enfoques de los diversos autores dan una visión clara de cómo manejar y modificar estos factores y cómo plantear una ventaja competitiva que se base en el establecimiento de estrategias claras y consensuadas.

Según Hill y Jones (2011), la meta es determinar las oportunidades y amenazas, y con este conocimiento generar las estrategias que le permitan superar a sus rivales. Ellos indican que las oportunidades se definen por cuánto se puede aprovechar las condiciones del ambiente; mientras que las amenazas, en la forma en la que las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la rentabilidad del negocio. Los autores inician estableciendo el concepto de industria como “un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí” (p.43), pero hacen una clara diferenciación entre la industria y el sector, así como también entre la industria y los segmentos de mercado.

Los autores enfatizan en la necesidad de tener una perspectiva enfocada hacia el cliente, no hacia el producto, ya que son los clientes quienes ponen el límite de la industria. Este aspecto es determinante al momento de hablar de estrategias, pues en el campo profesional podemos ver que los enfoques son diversos, pero no generan valor a la organización como lo haría una perspectiva hacia el cliente.

Figura 1: Modelo de las Fuerzas de Porter.



Fuente: Hill, Ch., & Jones, G., (2011), *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*, México: CengageLearning.

Los administradores usan el modelo de las fuerzas competitivas de Porter para analizar a la industria (Ver figura 1). Los cambios en estas fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y estrategias, por tanto, el modelo de Porter es una herramienta muy útil para la evaluación externa. Según Hill y Jones (2011) “las fuerzas competitivas, los grupos estratégicos y los modelos de ciclos de vida ofrecen formas útiles de pensar y analizar la naturaleza de una industria para identificar las oportunidades y amenazas.” (p.63). Para estos autores, en los ciclos de vida industriales que van desde la etapa embrionaria hasta ciclos de madurez y declive existen factores del ambiente y la competencia que afectan directamente a la organiza-

ción, por lo que el deber de los administradores será el enfrentarse y anticiparse a los cambios en estas etapas de evolución organizacional, puesto que dicha evolución responde simétricamente a los cambios medioambientales.

Otro punto expuesto por estos autores y que luego lo comparten desde otra perspectiva Robert y Dias (2000), son los factores del macroambiente. Ellos expresan que “así como las decisiones y acciones de los administradores de estrategias con frecuencia pueden cambiar la estructura competitiva de una industria, también lo hacen las condiciones o fuerzas cambiantes en un macroambiente más amplio” (Hill y Jones, 2011, p.66). Entre los factores macro ambientales se incluyen variables macroeconómicas, globales, tecnológicas, demográficas, sociales, y políticas.

Por su parte, Robert y Dias (2000) explican que: al elaborar estrategias para dar un enfoque claro a la empresa, y a pesar del tiempo invertido en reuniones y diálogos, es complejo llegar a acuerdos puntuales, y concuerdan con los autores anteriores en que la clave para la determinación de las estrategias está en los competidores, más no en los directivos. Estos autores afirman también que los procesos de planificación estratégica no llevan necesariamente a la reflexión estratégica, incluso consideran que las empresas pierden mucho de su tiempo en planificaciones agotadoras que no conducen a una reflexión del negocio; adicionalmente recalcan que las fuerzas de Porter carecen de reflexión, y además exponen que “las propias técnicas de Porter contribuyen a la erosión de la reflexión estratégica” (p.49).

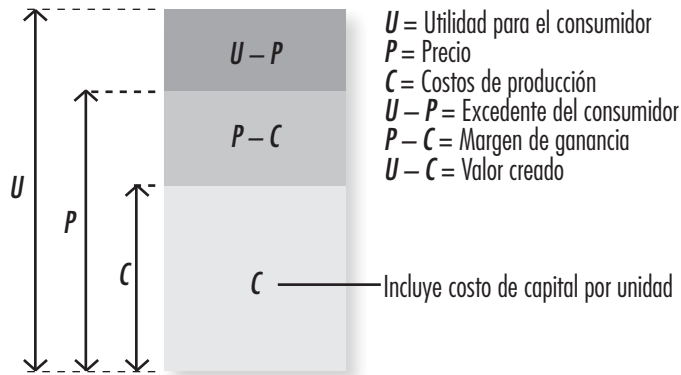
Un punto de coincidencia con Hill y Jones (2011) sería el hecho de enfocarse en responder a necesidades puntuales basadas en el producto ofrecido, los clientes, los segmentos buscados y las zonas geográficas que perseguimos, aspectos que los manifiestan también Hill y Jones, aunque con una mirada más profunda y acertada hacia el cliente.

Robert y Dias (2000) realizan una clasificación importante en relación a elementos clave de impulso estratégico, entre estos elementos que en total son diez, podemos mencionar como prioritarios al producto o servicio, cliente, capacidad, tecnología, recursos, entre otros, algunos de ellos son citados por Hill y Jones (2011) como variables de macroambiente y descritos de una forma más clara y útil. El enfoque de Robert y Dias plantea también la interrogante sobre si varios grupos pueden realmente impulsar la empresa hacia adelante, y sostienen que esto produciría un concepto llamado esquizofrenia, “nuestra perspectiva es que sólo un componente del negocio impulsa la empresa hacia adelante” (p.82).

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando su rentabilidad es mayor al promedio de las otras empresas que operan en la industria, así lo manifiestan Hill y Jones (2011), quienes exponen que la ventaja competitiva se basa en competencias distintivas que son las fortalezas específicas de una empresa y que le permiten diferenciar sus productos, así como lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales.

Hill y Jones (2011) exponen que a nivel básico, la rentabilidad de una compañía depende de tres factores: 1) el valor que los clientes asignan a los productos de la compañía, 2) el precio que ésta cobra por sus productos y 3) los costos de crear esos productos (Ver figura 2).

Figura 2. Creación de valor por unidad



Fuente: Hill, Ch., & Jones, G., (2011), *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*, México: Cengage Learning.

La contribución de estos autores se enfoca en que una compañía tiene una ventaja competitiva y mayor rentabilidad cuando crea más valor para sus clientes que sus rivales. Así también, en su libro se determinan las estrategias para lograr un mayor valor de acuerdo al manejo y control de precios y costos. Otro aporte crucial de estos autores es su análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad. Ellos esquematizan el indicador ROIC como el eje de análisis de la rentabilidad. Rendimiento sobre el capital invertido (ROIC)=utilidades netas/capital invertido.

Así también ellos advierten que la durabilidad de la ventaja competitiva de una compañía depende de la altura de las barreras que impiden la imitación, las cuales pueden basarse en recursos o capacidades. Cuanto más prolongada sea la imitación por parte de la competencia, más prolongada será la ventaja competitiva del negocio. Esto es de una aplicación muy eficaz, puesto que los gerentes deberán aprovechar el tiempo mientras se dan los procesos de imitación.

Por su parte, David (1995), expone que las fortalezas de una empresa son las capacidades distintivas de la misma que generan una ventaja competitiva para la compañía. Comparte la visión de Hill y Jones (2011) en relación al análisis financiero y expresa que el análisis de las razones financieras ejemplifica la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa. La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas.

Un aporte significativo de David (1995) es el de incorporar la cultura organizacional como un agente, que bien manejado, impulsa la organización hacia sus objetivos. Las dimensiones de la cultura de la empresa impregnan todas las áreas funcionales de negocios y sostiene que “Si se aprovechan las fortalezas culturales, como una ética laboral sólida o creencias con fuertes fundamentos éticos, entonces la gerencia tiene a menudo la posibilidad de implantar cambios con rapidez y facilidad” (p.124). Entre los procesos planteados por David, encontramos la matriz de evaluación del factor interno y externo (EFI) y (EFE). Esta herramienta es utilizada para la

formulación de la estrategia al resumir y evaluar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa; así mismo, proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

David (1995) expresa que el proceso de planeamiento concluye con la definición de estrategias, las cuales permiten tener los lineamientos para encaminar las estrategias según el campo o alcance. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, entre otras. Entre las principales estrategias que destaca David, están las de integración y las de desarrollo, todas muy útiles y necesarias al momento de definir el horizonte estratégico organizacional.

Otros autores que plantean el análisis interno y externo, así como la ventaja competitiva son Hitt *et al.* (2008) quienes determinan que el entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno: económico, sociocultural, global, tecnológico, político/legal y demográfico.

En relación a la creación de valor, manifiestan que cuando las empresas explotan sus competencias centrales o sus ventajas competitivas para cumplir cuando menos los exigentes parámetros de la competencia global estarán creando valor para sus clientes. A fin de cuentas, la creación de valor para los clientes es la fuente de los rendimientos superiores al promedio que obtiene una empresa, criterio que concuerda con lo definido por Hill y Jones (2011).

Otro de los aspectos de coincidencia entre Hill y Jones, y Hitt *et al.* es el de los recursos, capacidades y competencias centrales, pues manifiestan que éstos sientan las bases de la ventaja competitiva. Los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados con el fin de crear tales capacidades.

Por su parte Johnson *et al.* (2006) expresan que, para comprender el entorno externo, es necesario valorar el entorno general y el específico en miras de lograr determinar factores clave para competir en un sector. Esa constituiría la base para la diagramación de una correcta posición competitiva. Para el análisis del entorno general los autores plantean el uso del PEST (Análisis político, económico, social y tecnológico), clasificando a los factores en cuatro bloques: político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Es un análisis sumamente ventajoso, puesto que se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado y la posición competitiva de una empresa.

Para el análisis sectorial externo plantean, en coincidencia con Hitt *et al.* (2008), la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, lo que permite elaborar un análisis claro sobre rivalidad y poder de negociación. Así también, los autores sostienen que la posición competitiva y la determinación de estrategias están estrechamente vinculadas con el valor percibido por el cliente. En relación a las estrategias de negocio, Johnson *et al.* (2006), hacen hincapié en la utilidad de la segmentación de mercados para poder formar grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, de forma que permita la incidencia directa de una estrategia planificada.

3. Estrategia a nivel funcional

La estrategia a nivel funcional proporciona a los administradores y usuarios una referencia especialmente de áreas clave de la organización como finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia y otras que forman parte fundamental de la cadena de valor de la empresa. En una empresa, las distintas funciones de negocio generalmente trabajan por departamentos, y en cada uno de ellos será necesario desarrollar estrategias que a su vez ayuden a otras de nivel más alto.

Las estrategias funcionales tienen implicaciones prácticas ya que se vinculan con áreas de negocio operativas, son trabajadas a un nivel de detalle y sus tiempos serán más cortos, por tanto, son de gran importancia ya que definen el ámbito operativo diario de una organización.

Para Hill y Jones (2011) las estrategias de funciones son aquellas dirigidas a mejorar la eficiencia de las operaciones de una compañía, por tanto, mientras más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para elaborar un producto y con ello su estructura de costos es menor. Una de las formas de reducir costos es mediante economías de escala, ya que posibilitan un mejor prorrateo de los costos fijos cuando producimos altos volúmenes. Este enfoque contribuye a mejorar la posición de la empresa por cuanto dichos ajustes inciden directamente en la rentabilidad. Muchos de los beneficios de las economías de escala también se evidencian en el aumento de las ventas. Si bien los autores sostienen el beneficio de las economías de escala, manifiestan que este efecto no es infinito al producir volúmenes excesivos y advierten este fenómeno expresando que “un volumen elevado de producción no necesariamente da a una compañía una menor estructura de costos” (p.116).

Otro análisis de gran utilidad es el referente al manejo de materiales o logística para incrementar la eficiencia de una compañía. Los autores antes citados indican que mejorar la eficiencia de la función de manejo de materiales requiere adoptar un sistema de inventario justo a tiempo, aunque en la actualidad es un concepto discutible por la estructura de costos necesaria para poner en funcionamiento una cadena de abastecimiento de este tipo. Hill y Jones (2011) también manejan el concepto de innovación superior, y la definen como la capacidad de desarrollar nuevos productos o servicios innovadores, que proporciona a una compañía una mayor ventaja competitiva y le permite: 1) diferenciar sus productos y cobrar un sobreprecio, y 2) reducir su estructura de costos por debajo de la de sus rivales.

Robert y Dias (2000) centran su análisis en las áreas de excelencia, a las cuales las definen como “la habilidad, competencia o capacidad descriptible que una empresa cultiva a un nivel de destreza mayor que cualquier competidor” (p.112). Los autores plantean algunas áreas de excelencia que son muy útiles en el entorno organizacional, llamadas capacidades estratégicas, y que permiten estudiar y analizar las relaciones de las áreas de la organización con las diferentes posibilidades estratégicas.

Robert y Dias (2000) coinciden con Hill y Jones (2011) en algunas estrategias como la de impulsar capacidades de producción, tecnología, métodos de ventas y distribución, aunque adicionalmente aportan con la definición de la estrategia impulsada por el tamaño o por

el rendimiento del capital versus utilidad, que debe estar ligada estrechamente a un buen sistema de información que realice un monitoreo frecuente del rendimiento de las diversas divisiones, y tan pronto aparezca un problema, se lo pueda corregir oportunamente.

Otro enfoque interesante es el aportado por Goldratt y Cox (1996) que, a pesar de ser escrito a manera de novela, aborda conceptos básicos y muy necesarios para la toma de decisiones empresariales, explicando el rol de los cuellos de botella dentro de un proceso de manufactura y cómo su identificación no sólo permite eliminarlos, sino también proporciona la herramienta para controlar y medir el flujo de materiales. Este aporte ha servido como modelo para la administración de sistemas y negocios en el análisis de tiempos de producción y capacidad. Este enfoque contribuye significativamente en la determinación de un proceso de mejoramiento continuo, y se centra en los siguientes pasos:

1. Identificar las restricciones del sistema.
2. Decidir cómo explotar las restricciones del sistema.
3. Subordinar todo lo demás a la decisión del paso anterior.
4. Elevar las restricciones del sistema.
5. Si en los pasos anteriores se ha roto alguna restricción, regresar al paso uno, pero no permitir que la inercia sea la causa de restricciones en el sistema.

Estos pasos constituyen un aporte muy positivo para las empresas, por cuanto definen cómo afrontar las restricciones del sistema y aprovechar las mismas para una mejor toma de decisiones.

4. Estrategia a nivel de negocios

Una estrategia de negocios es la forma en que una empresa compite en un sector particular. Las estrategias de negocios están relacionadas principalmente a la fijación de precios, la eficacia y la diferenciación, todo en miras de generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Por tanto, las estrategias de negocios determinan las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de la empresa en sus respectivos sectores y, están vinculadas principalmente con la parte operacional y de ejecución.

Hill y Jones (2011) abordan las estrategias a nivel de negocios desde el punto de vista de las etapas que las empresas atraviesen. Los autores establecen un amplio esquema de estrategias para industrias embrionarias, industrias en crecimiento, maduras y en declive. La mayoría de las estrategias incluyen la necesidad de incorporación de la tecnología, sobre todo en las industrias embrionarias, ya que éstas surgen cuando una innovación tecnológica crea nuevas oportunidades de mercado o productos.

Otro aporte de Hill y Jones (2011) se centra en la necesidad de adaptación de la empresa según el tipo de clientes, pues indican que al paso del tiempo entran en el mercado diferentes grupos de clientes con sus propias necesidades, lo cual tiene importantes implicaciones para las decisiones de diferenciación de productos y segmentación de mercados de una compañía.

Por su parte Hitt *et al.* (2008) explican que “el propósito de una estrategia de negocios es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores” (p.112), por lo tanto, la estrategia de la empresa implica una elección deliberada de la forma en que desempeñará las actividades principales y las de apoyo dentro de la cadena de valor en formas que creen un valor único. Estos autores comparten con Hill y Jones (2011), el enfoque en relación a la orientación de los clientes específicos de la empresa y efectúan un análisis en relación a quiénes son los clientes, qué necesidades tienen y cómo vamos a satisfacerlas. Los autores también realizan un aporte clave al determinar estrategias de negocios con un liderazgo en costos y con diferenciación. En relación a los costos, determinan que el tener una posición de bajo costo es una valiosa defensa contra los competidores, dado que el líder en costos ocupa una posición de ventaja y por tanto los competidores no se animan a rivalizar con base en los precios.

Por su parte Robert y Dias (2000) contraponen la idea de Porter de la competitividad de las unidades de negocio. Ellos indican que son las empresas las que compiten, no las unidades de negocio, y explican que las empresas exitosas se basan en el apalancamiento de su potencial por medio de la superioridad de sus productos. Estos autores explican que una empresa habrá de centrarse en unos cuantos competidores clave y asegurar el éxito contra ellos.

Robert y Dias (2000) plantean una serie de reglas que producen mejores resultados en relación a los competidores, entre las cuales podemos destacar el anticiparse a las estrategias futuras de cada rival potencial o a su vez el neutralizar las estrategias del competidor. Este enfoque es valioso por cuanto permite contrarrestar las estrategias de la competencia y llegar a lo que los autores denominan como el cambio de las reglas del juego. Sin embargo, se debe considerar la limitación de esta acción que radica en la dificultad de poder acceder a la información de la competencia.

Por último, Johnson *et al.* (2006) manifiestan su enfoque de unidades estratégicas mediante el esquema del reloj en donde, al igual que Hill y Jones (2011), se plantean estrategias de bajo precio y de diferenciación. Un aporte claro sobre los clientes es que los mismos elegirán la oferta que van a aceptar en función de su percepción del valor que obtienen de su dinero. Así mismo, estos autores mantienen un concepto de sostenibilidad de la ventaja competitiva, que es esencial para la estrategia de la organización. Las condiciones para mantener una ventaja en el tiempo serían la creación de dificultades de imitación y el bloqueo, que es el efecto producido cuando una organización logra una posición exclusiva en la industria.

5. Estrategia global

En la actualidad, la globalización es un fenómeno cada vez más estudiado y al cual los empresarios de hoy ponen más atención. El vertiginoso flujo de información ha hecho que la gente esté consciente de los gustos, preferencias y estilos de vida de los ciudadanos en otros países alrededor del mundo. A medida que la globalización se intensifica, una perspectiva estratégica global dentro de las organizaciones llegará a ser determinante tanto para compañías de

gran tamaño, como para las de tamaño medio. Cuando una empresa expande sus actividades internacionales, es posible que esté inmersa en una serie de mercados muy diversos que requerirán de una estrategia específica para cada uno.

Hill y Jones (2011) desarrollan sus conceptos con base en la forma en que las compañías pueden incrementar su rentabilidad mediante la expansión global. Dichos conceptos son importantes por cuanto permiten mirar el aprovechamiento de las oportunidades por medio de la diferenciación. “Una compañía puede incrementar su índice de crecimiento si toma bienes o servicios desarrollados en su propio país, y los vende en el exterior.” (p.270). Plantean un concepto muy valioso que es el de las economías de ubicación, que son el beneficio económico que se origina por el desempeño de una actividad de creación de valor en el sitio óptimo, lo que, en la práctica, genera una reducción de costos y una diferenciación de productos. Los autores advierten que al competir en mercados globales se deberá tener precaución de enfrentar las presiones de reducir costos, pero, sobre todo la presión de ser sensibles a la cultura del sitio, ya que se requiere una adaptabilidad a los gustos y preferencias de los consumidores locales.

Así también, Hill y Jones (2011) exponen la forma adecuada de ingresar en los mercados globales, y plantean opciones como la exportación, concesión de licencias, franquicias, subsidiarias y otras; no obstante, es importante definir las ventajas y desventajas de cada una, lo que permitiría una elección óptima que se ajuste a las necesidades de la organización.

Los autores también exponen la integración horizontal, vertical y el outsourcing como principales estrategias corporativas. Definen a la integración horizontal como el proceso de adquirir a un competidor que opera en la misma industria, o fusionarse con él, lo que trae beneficios como el reducir la rivalidad dentro de la industria. En relación a la integración vertical, la llaman una integración hacia adelante o hacia atrás, generando un proceso que expande la visión del negocio. En estos dos tipos de integración existe un beneficio principal que es el adelgazar la estructura de costos y posicionar mejor a la empresa en su sector industrial.

La estrategia del outsourcing o subcontratación implica conceder que compañías especialistas independientes desempeñen una o más de las actividades o funciones de la cadena de valor de una compañía, lo que resulta conveniente por cuanto permite a la empresa enfocarse en las competencias distintivas que son vitales para el desarrollo de una ventaja competitiva y generar rentabilidad a largo plazo.

Por su parte, los autores Hitt y Hoskisson (2008) coinciden con Hill y Jones (2011), en que los mercados internacionales presentan nuevas oportunidades potenciales para los negocios, y concuerdan en la dificultad que existe en romper la barrera cultural y acoplar la estructura y los esquemas actuales a nuevos esquemas sociales. De igual modo plantean las ventajas de ubicación, y manifiestan que las empresas pueden ubicar sus instalaciones en otros países con la intención de reducir los costos básicos de los bienes o servicios que ofrecen, estas instalaciones pueden brindar un acceso más fácil a mano de obra, energía y otros recursos naturales. También proponen estrategias de tipo multinacional y global, es importante mencionar esta última, por cuanto supone que las unidades estratégicas de negocio que operan en cada país son interdependientes, y la oficina matriz trata de lograr la integración de todos estos negocios.

Esta estrategia de tipo global posibilita el uso de economías de escala y ofrece más oportunidades para utilizar las innovaciones que han sido desarrolladas en un país determinado para llevarlas a otros mercados.

Finalmente, Johnson *et al.* (2006) centran su análisis en la diversificación relacionada o de rendimiento que se basa en definir estrategias que van más allá de los productos y mercados actuales, pero dentro de las capacidades de la organización. Los autores comparten su perspectiva con Hill y Jones (2011) por cuanto incluyen en este análisis a la integración vertical y horizontal como estrategias eficaces de alcance internacional. Así también, expresan la necesidad de gestionar estrategias multipaís y globales, en dónde se desarrollan productos estándar con economías de escala que se producen en un conjunto reducido de localizaciones.

Johnson *et al.* (2006) plantean un interesante enfoque sobre la gestión de la cartera corporativa, y expresan la importancia de elegir unidades de negocio que van a conformar la cartera global de la corporación y delimitan algunos criterios para su integración como el equilibrio de la cartera, el atractivo y el grado de ajuste; todas ellas bajo la consideración de la capacidad de gestión de la matriz.

Conclusiones

En los diversos enfoques de los autores podemos apreciar la necesidad de que los directivos sean capaces de resolver los problemas estratégicos de una manera innovadora y creativa, manteniendo la perspectiva de satisfacer las necesidades del mercado y de los stakeholders, puesto que ambas partes plantean demandas puntuales que deben ser satisfechas. Dentro del proceso de planificación estratégica es preciso definir adecuadamente el grupo de interés, pues todas las acciones estratégicas apuntarán a la satisfacción de sus necesidades.

Asimismo, podemos evidenciar que el análisis estratégico genera una perspectiva sobre el presente y futuro de la organización, dejando en claro las oportunidades que ofrece el entorno y las competencias de la empresa. Es importante generar y seguir procesos lógicos de desarrollo estratégico. Sin embargo, la experticia e intuición de los directivos a cargo de la tarea es fundamental, puesto que seguir un proceso metodológico no garantiza el éxito organizacional.

El enunciado de Robert y Dias (2000) sobre la pérdida de tiempo en los procesos de diálogo y comunicación interna es muy válido, puesto que se plantea que los procesos de planificación, que de por sí son laboriosos, deberían separarse de la reflexión estratégica, lo que en la realidad sería de muy buena aplicación ya que permitiría generar procesos de reflexión que lleven al desarrollo y aplicación de estrategias creativas e innovadoras.

Los impulsos estratégicos son importantes desde la perspectiva de Robert y Dias (2000), en donde se exponen factores claves que determinan la dinámica que necesita la organización, aunque Hill y Jones (2011) también mencionan a algunos de ellos como un aspecto fundamental a ser tomado en cuenta en la evaluación del medio ambiente externo, Robert y Dias (2000) los enfocan de mejor forma, como una herramienta útil para las empresas.

La ventaja competitiva se traduce en una rentabilidad superior al indicador medio de las empresas que participan en la industria, y requiere de componentes distintivos que permitan generar costos más bajos que el de sus rivales. La creación de valor es una herramienta muy útil, entendida principalmente como esa diferencia entre el valor que los consumidores estarían dispuestos a pagar y el costo del producto. La ventaja competitiva será la que crea mayor valor para sus clientes. La duración de una ventaja competitiva estará limitada a ciertas barreras como son la imitación de recursos o de capacidades, mientras más compleja sea la posibilidad de imitación, más larga y duradera será la ventaja competitiva de la organización, por tanto, el nivel gerencial deberá poner especial énfasis en potencializar adecuadamente esos aspectos internos que generan superioridad y posicionamiento sobre la competencia.

Los ratios financieros posibilitan una perspectiva amplia sobre las posibles estrategias, ya que permiten visualizar el cambio en las ventas y costos en relación a la rentabilidad sobre capital. Este análisis permite gestionar directamente aspectos específicos de la empresa, así como también nos da una evaluación amplia, pero no total de la estructura organizativa, porque siempre inciden otros factores de la cadena de valor como la cultura, oportunidades de negocio y otros.

La innovación superior puede ser una estrategia funcional válida, ya que incluye el desarrollo de nuevos productos y procesos, pero debe ser continuamente monitoreada para poder garantizar su aporte efectivo, los mismos autores recalcan que se requiere de un verdadero compromiso para su correcta implementación a fin de reducir las tasas de fracaso por incertidumbre.

Un aporte fundamental de Robert y Dias (2000) es la estructuración de las áreas de excelencia, puesto que permite a la empresa tener un horizonte claro sobre qué áreas clave gestionar para que una estrategia se mantenga viva y funcionando. Se evidencia la necesidad de contar con personas que estén dispuestas a cambiar constantemente para mejorar, y no aquéllas que tengan resistencia al cambio y prefieran hacer las cosas de la manera tradicional.

Por otra parte, las organizaciones deben considerar que las personas no sólo tienen una vida profesional, sino que también tienen una vida personal o familiar y que todo ello está relacionado, y recalca la importancia de mantener en buen equilibrio esas relaciones.

Es importante recalcar la adaptación que debe lograr una empresa acorde al ciclo de vida que atraviesa. En este proceso de crecimiento y madurez existirán diversos tipos de clientes y la empresa deberá dirigir sus acciones según las necesidades específicas de los mismos.

Las estrategias de bajo costo y diferenciación posibilitan generar una ventaja competitiva. El liderazgo de costos implica una gran barrera para los potenciales competidores, ya que los nuevos entrantes deben tener la capacidad y la disposición para aceptar rendimientos que no rebasen el promedio, mientras adquieren la experiencia necesaria para acercarse a la eficiencia del líder en costos.

Las estrategias a nivel de negocios pueden tener una efectividad en su aplicación si se presta especial atención, no sólo a las estrategias del negocio, sino también a las estrategias de la competencia, lo que permitiría controlar el entorno competitivo de la industria, considerando por supuesto, que disponer de esta información no siempre es posible. La estrategia de

negocios debe tomar en cuenta el proceso de sostenibilidad en el tiempo, lo que se consigue mediante una amplia diferenciación y un posicionamiento sólido que permita tener el dominio del mercado.

Las estrategias globales permiten el incremento de la rentabilidad de la corporación, pero siempre se deberá tener precaución en manejar la presión por el nivel de competitividad de los mercados extranjeros que generalmente obligan al desarrollo de estrategias de reducción de costos. Existen muchas opciones de ingreso a los mercados internacionales mediante franquicias, licencias y otros esquemas muy valiosos, pero siempre deberá existir un adecuado análisis del objetivo de negocio, y así definir una estrategia conveniente de ingreso. Un potencial beneficio de la internacionalización es la ubicación de espacios físicos en otros destinos, ya que posibilita el acceso a mano de obra, energía y otros recursos a costos más bajos según sea el caso.

Finalmente, es importante generar una cartera de negocios que pueda ser equilibrada y atractiva para la organización, que posibilite un manejo óptimo de la empresa, y que permita una sinergia adecuada para su eficiente gestión.

Bibliografía

- Chowdhury S. (2000). *Management siglo XXI*. España: Prentice Hall
- David F. (1995). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Goldratt E. & Cox J. (1996). *La meta. Un proceso de mejora continua*. México: Ediciones Castillo.
- Hill Ch. & Jones G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: Cengage Learning.
- Hitt M. Ireland O. & Hoskisson R. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- Johnson G. Scholes K. & Whittington R. (2006). *Dirección estratégica*. España: Pearson Prentice Hall.
- Robert M. & Dias C. (2000). *Estrategia pura y simple*. México: McGraw Hill.