

EDUARDO BUENO CAMPOS

Catedrático (Univ. Autónoma de Madrid)

JUAN IGNACIO DALMAU PORTA

Catedrático (Univ. Politécnica de Valencia)

JUAN J. RENU PIQUERAS

Catedrático (Univ. de Valencia)

FUNDAMENTOS TEÓRICOS
DE LA
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Publicaciones de la
REAL SOCIEDAD ECONÓMICA
DE AMIGOS DEL PAÍS
Valencia, 1993

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Eduardo Bueno Campos¹

1. ORÍGENES Y CONCEPTO DE ESTRATEGIA

CASI todos los estudios realizados en los últimos treinta años coinciden en la afirmación de que los orígenes de la estrategia empresarial se localizan en las dos siguientes fuentes:

- En el “arte de hacer la guerra”: desde “strategos” a los manuales modernos de estrategia militar.
- En la situación de juego: de la Teoría Matemática de los Juegos a la Teoría de la Decisión actual.

Conviene recordar que estrategia proviene de la palabra griega “strategos”, significado de general y de sus funciones o “el arte del general”. En un sentido estrictamente militar las estrategias son las “estratagemas o planes de acción frente al enemigo en campaña y que señalan los caminos para mover y disponer las fuerzas en guerra, mientras que las tácticas representan el arte de ejecutar aquéllas y de cómo manejar las fuerzas durante la batalla”. Según Poirier (1987) en este sentido el concepto de estrategia se entiende como la “ciencia y el arte de maniobrar las fuerzas para cumplir con los fines de la política”.

La semejanza de las situaciones que presenta la guerra respecto al mundo de los negocios de la empresa, frente a la competencia del mercado y el papel del empresario y del liderazgo en la empresa, ha llevado a un cierto proceso mimético en el lenguaje técnico y a una permanente adaptación de los principios y reglas de este ámbito en el terreno económico-empresarial (véase James, 1987 y Kotler y otros, 1987).

Es de destacar, por su influencia moderna, el libro *Ping Fa* o *El arte de la guerra* de Sun Tzu, verdadera obra maestra que ofrece en trece capítulos un compendio sobre la guerra y sus estrategias. Obra que se conoció en Occidente a partir de 1772 cuando la tradujo del chino el misionero Padre Amiot

¹ Catedrático de Economía de la Empresa y Director del Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE) de la UAM.

por encargo de Luis XV de Francia, quien quería conocer cómo los mejores autores chinos encaraban la política y la guerra.

La obra de Sun Tzu es un dechado de realismo y de moderación frente a las ideas radicales y absolutistas de Von Clausewitz, el cual fue interpretado con excesiva superficialidad y extremismo, especialmente por el III Reich.

Sun Tzu fue dado a conocer por el historiador chino del año 100 a.C. Ssuma Ch'ien en su *Shik Chi* o “compendio de la historia de China”, quien dijo que el general Sun Tzu, al servicio de Ho Lü, rey del semi-bárbaro estado de Wu, nació en el siglo VI a.C. Más adelante el sabio de Sung, Yeh Chung Tsê, duda de la existencia de Sun Tzu, indicando con razonamientos y evidencias empíricas, luego discutidas, que fue una creación de los sofistas de la época recopilando escritos diversos y en especial de Wu Chi (430-381 a.C.), general y discípulo de Tsên Ts'an. Con ello se quería criticar el período de los Estados Combatientes (453-221 a.C.), que siguió a la Época de las Primaveras y de los Otoños (771-481 a.C.) que vivió Sun Tzu. En ésta los ejércitos eran mandados por los señores feudales o miembros de su familia, mientras que en aquél lo eran por generales profesionales sobre ejércitos también profesionales.

Pero, leyenda o no, es evidente que su influencia ha sido manifiesta, llegando hasta el siglo XX. Sun Tzu daba gran importancia a la base racional y planificada de la conducta de las operaciones militares, superando a la gran mayoría de los pensadores griegos y romanos. Lo fundamental era partir de una información completa sobre el enemigo, para así poder adoptar una decisión rápida. El autor chino relacionaba la guerra y la economía, indicando que la inflación de precios es algo inevitable con la guerra, por lo que es malo para el país que ésta sea prolongada. También señaló que una estrategia hábil debía ser capaz de dominar al enemigo sin combatir, de ganar sin destruir, lo importante era lograr el objetivo con el menor esfuerzo y daño posible. Como dice Sun Tzu, “se engaña al enemigo mediante la creación de ‘apariencias’” o como diría uno de los estrategas y discípulos del mismo del siglo XX, Mao Tse Tung, de “ilusiones”. Para éste las cualidades del estratega o del general son “el valor, la sabiduría, junto a la capacidad para saber reaccionar a los cambios de las circunstancias”.

Estas consideraciones recuerdan a los consejos que sobre la estrategia y el engaño al enemigo le daba Cambises al joven Ciro, preparándole para la expedición en favor de su primo Ciaxares, emperador de los medos, para defenderle del rey de los asirios y sus pueblos aliados (Jenofonte: *Ciropedia*). Así le dice: “Ingéniateles para sorprender al enemigo en desorden teniendo tú a tus tropas en el mayor orden posible, cuando estén desarmados tus tropas bien armadas, dormidos, con tus tropas bien despiertas, que tú los puedas ver bien y ellos no te vean a ti, que ellos estén en una posición desfavorable y tú en cambio que puedas aguantar en lugar seguro”. “Pero, padre, ¿cómo es posible coger a los enemigos en tales fallos?”. “Porque –dijo Cambises– es inevitable caer en ellos, por lo que hay que aparentarlos, hay que engañarlos, darles confianza y sorprenderlos desprevenidos”.

La otra fuente influyente proviene del estudio de los “juegos de estrategia”, llamados así por las situaciones de conflicto o de competencia que se producen en los jugadores o participantes, caso del ajedrez, del bridge y del poder. En este sentido se desarrolla la Teoría Matemática de los Juegos, iniciada en 1928 por John Von Neumann, quien junto a Oskar Morgenstern publican en 1944 una importante obra que servirá para que la Economía y la Teoría de la Decisión avancen de forma importante en la resolución de situaciones asimiladas a las del “juego”.

Para este enfoque la estrategia del jugador representa el “conjunto completo de instrucciones que le indican la manera exacta de actuar en todas las circunstancias concebibles de la partida o, más correctamente, en cualquier situación concebible de información que pueda poseer en cada momento de una partida” (McKinsey, 1960). Esta estrategia es la manera hábil de proceder o el plan, arte o traza para dirigir en la situación de antagonismo.

El jugador, según la citada Teoría, aplicará un criterio de prudencia en la elección de sus estrategias, como haría un buen general, formulado como el principio del “minimax” o del “maximin”, en función del punto de desventaja o de ventaja del que parte en el “juego”. El sujeto aceptará como mayor riesgo el que le ocasione las mínimas pérdidas de las máximas posibles, o que le asegure el mínimo beneficio de los máximos beneficios esperados.

Con estos antecedentes y con unas evidentes connotaciones se ha ido incorporando y adaptando toda la terminología y los enfoques de la “estrategia militar” y de la “estrategia del jugador”, para ir construyendo el nuevo paradigma o el nuevo programa de investigación que desarrolla la moderna Economía de la Empresa. El enfoque de la Dirección Estratégica representa el sistema actual para dirigir con eficiencia los negocios de la empresa en competencia.

Los aspectos comunes de ambos antecedentes con los que presenta la empresa son los siguientes:

- Describen situaciones de antagonismo, de competencia y de conflicto de intereses.
- Presumen acciones o planes de actuación inteligentes entre los participantes.
- Definen problemas complejos en los que se producen interacciones entre variables internas (los cursos de acción del sujeto) con variables externas o las que se plantean por el competidor o competidores, es decir, las que configuran el entorno en que se compete.

En consecuencia, las definiciones de la estrategia empresarial se ven influenciadas por dichos aspectos, pudiendo proponerse, como principales, las siguientes:

- A. D. Chandler (1962):

“Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.”

- H. I. Ansoff (1965):
 “Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.”
- K. R. Andrews (1980):
 “Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.”
- M. E. Porter (1980):
 “Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.”
- E. Bueno (1991):
 “Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.”

2. JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Una vez vistos los antecedentes y los aspectos comunes es el momento de justificar el porqué del nacimiento del pensamiento estratégico en la economía empresarial.

Los primeros escritos datan de principios de los sesenta, en concreto debidos a Chandler, Ansoff, Andrews y otros, entre 1962 y 1965. Pero, ¿qué ha cambiado en la dirección de la empresa para que surja este nuevo enfoque de gestión? El cambio estructural y la dinamicidad del entorno en dicha década, propio de los países industrializados, justifica la necesidad de una “respuesta sistemática”, como dice Ansoff, o “sistema de dirección” para enfrentarse a las condiciones cambiantes del entorno.

En el Cuadro 1 se recogen los factores principales que en dichos años se producen y que dan lugar al nacimiento del paradigma estratégico.

La confluencia de los factores políticos, sociales y económicos citados, así como la excesiva regulación del mercado norteamericano llevó a las grandes empresas de dicho país a salir a Europa, en unos momentos de gran crecimen-

CUADRO 1

LA EVOLUCIÓN DEL ENTORNO HASTA EL NACIMIENTO DEL PARADIGMA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LOS 60

- Los factores políticos: el papel de los bloques (de la Primera a la Segunda Guerra Mundial) y la guerra fría.
 - Los factores sociales: la sociedad post-industrial.
 - Los factores económicos:
 - El desarrollo del capitalismo financiero: la internacionalización del capital.
 - Los nuevos mercados (el crecimiento de la demanda y los NPI).
 - Las nuevas condiciones del comercio mundial: el papel de las empresas multinacionales.
 - Los factores reguladores del mercado norteamericano: las restricciones internas.
 - Cómo dirigir el crecimiento: la complejidad de la demanda.
-

to de su economía. En consecuencia surge el “paradigma de la estrategia empresarial” como una forma de dirigir el crecimiento o de hacer frente a la complejidad derivada de la nueva demanda.

Estos cambios fueron influyendo en el pensamiento organizativo para configurar el nuevo enfoque. Respuesta que parte de la aceptación de unas ideas que modificaron los sistemas de dirección vigentes, dando lugar al conocido por “sistema de planificación estratégica” (Bueno, 1991). En el Cuadro 2 se recogen estas ideas principales.

Posiblemente el elemento diferenciador que justifica el nacimiento del enfoque estratégico sea la forma de pensar del “sistema de dirección”: global res-

CUADRO 2

EL NACIMIENTO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- Un entorno con aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos nuevos.
 - Pensar con otra óptica de entorno y de mercado (un enfoque sistémico).
 - Pensar corporativamente (la empresa como organización).
 - Cuestionar la estructura y el campo de actividad de la empresa → Adaptarse al entorno.
 - Buscar soluciones y definir las políticas a medio y a largo plazo.
-

pecto al entorno y corporativo en relación a la organización. Pensamiento coincidente con el “enfoque sistemático” que en aquellos años estaba influyendo en la ciencia de la empresa.

Con motivo de la crisis industrial de finales de los setenta el enfoque estratégico sufrió una fuerte revisión metodológica. Siendo de destacar que hubo

que buscarse una explicación común a situaciones económicas muy diferentes entre ambas décadas. A partir de 1980 surge de la mano de Ansoff una nueva forma de abordar los “problemas estratégicos”, superadora del enfoque anterior concentrado en el largo plazo y en la función planificadora, orientado ahora a una comprensión tanto a corto como a largo e incluyendo el enfoque estratégico en todo el proceso de dirección, desde la planificación al control, pasando por la propia organización, ejecución y coordinación de las actividades.

La justificación del enfoque estratégico viene dada tanto en situaciones de gran expansión o fuerte crecimiento económico y de la empresa, en productos y mercados, como en situaciones de crisis económica y de cambios rápidos y discontinuos del entorno, que amenazan la supervivencia de la empresa. En unas u otras situaciones se produce un denominador común: la complejidad y dinamicidad del medio competitivo. En suma, la estrategia se configura como un curso de acción de la empresa frente a un entorno complejo y dinámico o altamente competitivo.

Ha sido precisamente la citada complejidad, variedad y ambigüedad de los cambios de las variables que integran el entorno o el mercado las que han provocado la reformulación del paradigma en su versión actual, es decir, como Dirección Estratégica.

Como se ha apuntado, de los setenta a los ochenta se ha pasado del sistema conocido por Planificación Estratégica al actual de Dirección Estratégica. El primero partía de un análisis de “impulsos” estructurados a largo plazo y que requería varios períodos económicos para ser llevado a la práctica. Representaba un sistema estructurado, poniendo su énfasis en la formulación de la estrategia.

En cambio, la Dirección Estratégica se configura como un “sistema de planificación”, en el que tan importante como la formulación es la implantación de la estrategia. En consecuencia, el nuevo sistema de dirección representa un proceso menos estructurado, de naturaleza flexible y oportunista, por lo tanto creativo. En el Cuadro 3 se recogen las diferencias entre ambos sistemas estratégicos.

En concreto, el soporte conceptual de la Dirección Estratégica parte de las siguientes consideraciones:

1. La complejidad, diversidad, dinamicidad y ambigüedad del entorno, creador de unos retos nuevos para la dirección de la empresa.
2. La propia complejidad interna de la organización, que se acrecienta por su interrelación con las amenazas y oportunidades del entorno, lo que lleva a una exigencia de flexibilidad y de creatividad en el proceso directivo.
3. La mayor necesidad de “servicios directivos” en cada una de las fases o funciones del proceso. Los cuales requieren de una integración total, horizontal y vertical, entre los elementos de la organización.

CUADRO 3

DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN
Y DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

| <i>Conceptos</i> | <i>Sistema de planificación estratégica</i> | <i>Sistema de dirección estratégica</i> |
|------------------------------|---|---|
| Naturaleza del entorno | Estable-adaptativo | Inestable-discontinuo |
| Época de desarrollo | Años sesenta y setenta | A partir de los años ochenta |
| Tipo de proceso directivo | Estructurado y previsional | No estructurado, flexible y oportunista |
| Horizonte económico | A largo plazo | A corto, medio y largo plazo |
| Formulación de la estrategia | Centralizada | Descentralizada y participativa |
| Estilo de dirección | Tecnocrático | Creativo |
| Orientación de los cambios | Unidireccionales o técnico-económicas | Multidireccionales o abiertas en la múltiple naturaleza del entorno |
| Carácter del sistema | De planificación | De planificación-acción |

4. La necesidad de una capacidad de respuesta rápida, en evitación de mayores costes e impactos negativos, dada la velocidad de los cambios, lo cual puede incrementar la aparición de “sorpresas estratégicas” no deseadas.

La Dirección Estratégica se estructura en tres partes netamente diferenciadas, en las que deberán participar agentes y expertos externos e internos, de staff y de línea, los primeros irán perdiendo papel en dichas partes, en la medida que lo irán ganando los segundos. Éstas son:

$$\text{DEE} = [\text{Análisis Estratégico}] + [\text{Planificación Estratégica}] + [\text{Implantación y Control Estratégico}]$$

La primera representa el proceso de diagnóstico externo e interno o típico análisis DAFO, es decir, de estudio cruzado de las amenazas y oportunidades del entorno con las fuerzas y debilidades de la organización. La segunda atiende a la función característica de la formulación y elección de la estrategia, típica del enfoque estratégico de las décadas anteriores y la tercera responde al “sistema de acción estratégica”, integrando la gestión, la puesta en práctica, con su correspondiente coordinación, así como el consiguiente control de los problemas estratégicos y de las soluciones alcanzadas.

3. A MODO DE CONCLUSIÓN

Es indudable que la estrategia de la empresa está representando la respuesta ante los retos e impactos del entorno, de manera que supere la situación de dominada por aquél y puede intentar ser la dominadora.

Situaciones que en el fondo, aunque con diferencias de forma, son similares en gran medida a las que se enfrentan y se enfrentaron los “estrategas militares” y los “estrategas lúdicos”. Aspectos relacionados con la guerra y con el juego, que son evidentes antecedentes a los planteamientos más comunes en el mundo de los negocios.

Pero este intento ha venido siendo cuestionado por la velocidad y naturaleza de los cambios de las distintas variables externas, razón que ha llevado a la sustitución del sistema de planificación estratégica por el nuevo de Dirección Estratégica. Éste representa una “respuesta sistemática” y completa a la demanda de pensamiento estratégico en todo el proceso de dirección de la empresa, desde la planificación hasta el control. Razón por la que este sistema se define como de “planificación-acción”.

Recordar a Sun Tzu, a Ciro, a Clausewitz o a Mao, no dejan de ser formas de recuperar las raíces de la estrategia, las cuales se perfeccionan con la racionalidad impuesta por la Teoría Matemática de los Juegos, lo cual lleva a lograr un sustrato armónico, de arte y de ciencia, que es en definitiva lo que caracteriza e impulsa el enfoque moderno de la Dirección Estratégica.

4. BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS, K. R. (1980): *The concept of corporate strategy*, R. D. Irwin, Homewood, Ill.
- ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate strategy*, McGraw Hill, New York.
- (1979): *Strategic Management*, MacMillan, Hong Kong.
- (1984): *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- BUENO, E. (1991): *Dirección Estratégica de la Empresa*, Pirámide, Madrid, 3.ª edic.
- CARDOSO, P.; MOREIRA, A. (eds.) (1991): *Estratégica*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, vol. II, Lisboa.
- CLAUSEWITZ, K. Von (1984): *De la guerra*, Labor, Barcelona.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- DAVIS, M. D. (1971): *Teoría del juego*, Alianza, Madrid.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. (1984): *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- JAMES, B. G. (1987): *Juegos de guerra en el mundo de los negocios*, Plaza y Janés, Barcelona.
- JENOFONTE (1992): *Ciropeia*, Akal, Madrid.
- KOTLER, P.; FAHLEY, L.; JATUSRIPITAK, S. (1987): *La nueva competencia. Más allá de Teoría Z: el mercado al estilo japonés*, Norma, Bogotá.
- MCKINSEY, J. C. (1960): *Introducción a la Teoría Matemática de los Juegos*, Aguilar, Madrid.
- NEUMANN, J. Von; MORGENTHAU, O. (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton.
- POIRIER, L. (1987): *Strategie Theorique II*, Economica, Paris.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- SUN TZU (1963): *The Art of War*, Oxford University Press, Oxford (traducción e introducción de S. B. Griffith).

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. UN APUNTE CONCEPTUAL SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Juan Ignacio Dalmau Porta

INTRODUCCIÓN

EN el período que va de principios de los años 50 hasta 1973, el dinamismo y la expansión prácticamente ininterrumpida de las economías de los países industrializados provocó profundas transformaciones en su estructura. En esta situación las soluciones y sistemas de gestión aplicados en el pasado en el mundo de la empresa se hicieron inservibles.

La rapidez de los cambios tecnológicos, la variación de los gustos de los consumidores, las asociaciones económicas internacionales, etc., empujaban a prever el futuro para no verse sorprendido por él.

Ya a principios de los años 50 se había introducido la planificación en los departamentos de producción y con menor intensidad en algún otro. Pero esto no era suficiente para enfrentarse a un entorno en cambio continuo. Por esto se fue introduciendo, poco a poco, la convicción de que era precisa una planificación global de la empresa, y no sólo a corto plazo, pues las inversiones importantes, la entrada en nuevos mercados, la aparición de la competencia extranjera, etc., requería con frecuencia laboriosos estudios y tiempo suficiente (a veces varios años) para llevar a la práctica las decisiones tomadas al respecto.

Todo ello empujó a muchas empresas a prepararse para estos cambios, tomando decisiones basadas más en lo que probablemente iba a suceder que en lo que ya había sucedido, de tal manera que una vez previsto el entorno futuro y analizada la situación de la empresa, se definían objetivos a largo plazo (5 ó más años), se determinaban las estrategias a seguir para alcanzarlos y los medios concretos a utilizar en el transcurso del plan.

Una profunda crisis económica y social pareció detener, a mediados de los setenta, el espectacular crecimiento económico de los veinte anteriores años. El aumento de los precios del petróleo, tras la guerra árabe-israelí de 1973, fue la espoleta que hizo estallar una crisis latente desde hacía varios años. Su llegada ya había sido avisada por la crisis monetaria internacional, las devaluaciones

del dólar y, sobre todo, por el progresivo deterioro de los valores éticos sobre los que venía asentándose la economía occidental.

La historia económica se repitió años después y en 1985 la economía española volvió a ponerse en marcha. El período de alto crecimiento se detuvo en 1991, con sus secuelas de cierres empresariales y destrucción de empleo.

A pesar de la desaceleración del crecimiento económico, los motivos que impulsaron a implantar la planificación estratégica (P.E.) en muchas empresas de Europa y América siguen básicamente vigentes pues no debe olvidarse que continúa acelerándose el progreso tecnológico y asistimos a importantes cambios culturales y sociales que parecen conducir, a través de una regresión de la visión abstracta, a un retorno al *tribalismo* (colectivización, desindividualización).¹

Por tanto y aun suponiendo una detención del crecimiento económico en los países industrializados (improbable, en mi opinión), el entorno económico y social de la empresa sufrirá en el futuro transformaciones tanto o más acusadas que en el pasado inmediato y, probablemente, más importantes desde el punto de vista estructural.

La rapidez y sutileza de estos cambios conducirán a una P.E. menos formalizada, más atenta a las alternativas estratégicas que a su expresión numérica, más inclinada a lo cualitativo que a lo cuantitativo.

Desde un punto de vista histórico, un antecedente próximo de la dirección Estratégica fue la “*Dirección por Objetivos*”, que tuvo como principal investigador y divulgador a Peter Drucker (años 50).

Un hito importante fue la obra de Ansoff *Corporate Strategie* de 1965 que, quizás, podríamos considerar el punto de partida de la Dirección Estratégica (D.E.). En aquella época era normal hablar de Planificación a Largo Plazo y el libro de Ansoff y los que siguieron su línea impulsaron el cambio del nombre a “*Planificación Estratégica*”, que fue el habitual hasta 1973.

Las turbulencias económicas que siguieron a la primera crisis del petróleo hicieron caer en desuso los planes estratégicos muy formalizados, dándose paso así a la denominación “*Dirección Estratégica*” que transmitía la idea de menor formalización y más flexibilidad.

Una nueva etapa se abre en 1980 con la publicación de *Competitive Strategie*, con una fuerte carga de teoría microeconómica. El análisis de la estructura del sector, la búsqueda de imperfecciones del mercado y de las consiguientes fuentes de ventaja competitiva, son los puntos centrales del citado libro y de los posteriores del mismo autor. Este enfoque, por tanto, analiza especialmente los factores exteriores a la empresa que se deben tener en cuenta para alcanzar una posición competitiva ventajosa.

¹ Ver Marshall McLuhan: *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*.

DEFINICIONES

Veamos ahora tres definiciones de Planificación dadas por algunos de los primeros especialistas del tema:

– Planificación significa escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.²

– La planificación integrada es un proceso que comienza con la determinación de objetivos, define estrategias y políticas para alcanzar los objetivos y desarrolla planes detallados para estar seguros de que esas estrategias van encaminadas a la ejecución de los objetivos.³

– La planificación empresarial puede considerarse como un proceso de toma de decisiones y acciones presentes que configuran al futuro de forma racional y de acuerdo con los objetivos.⁴

Por último y para completar lo que se refiere a definiciones de la P.E., hay que hacer notar que la planificación es, desde siempre, una tarea de Dirección y que *es precisamente la función por excelencia de la Alta Dirección: determinar a dónde se va, a dónde se quiere ir.*⁵

La única novedad es que el desarrollo de las técnicas de P.E. ha convertido a ésta en una función con dos partes: una de estudio, que generalmente desarrolla un órgano especializado, y otras de elección de alternativas y de toma de decisiones que sigue siendo patrimonio de la Alta dirección. Esta segunda parte de la P.E. no es delegable ya que *los dirigentes tienen por función esencial transformar los recursos, constituidos por hombres, máquinas y dinero, en una empresa útil y eficaz: la Dirección (Management) consiste, por tanto, en fijar unos objetivos globales; a continuación, en integrar todos los recursos disponibles en un sistema orientado al cumplimiento de estos objetivos y por último, en pilotar el sistema a través de las vicisitudes del mundo económico que rodea a la empresa,*⁶ teniendo en cuenta, además, que la P.E. es un proceso continuo, pues tanto los aspectos internos de la empresa como los externos van cambiando en el transcurso del tiempo, por lo que las distintas partes que componen la Planificación no deben considerarse ni independientes de las demás ni tan estáticas que una vez estudiadas ya no debamos volver a ellas para modificar nuestras conclusiones, pues siempre habrá que considerarlas provisionales.

LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación empresarial formal y sistemática se realiza todavía sólo en los grandes países industriales y dentro de éstos, sobre todo, en las grandes empresas,

² H. Fayol: *Administración industrial y general.*

³ Georges A. Steiner: *Planificación integrada de las funciones de dirección.*

⁴ García Egocheaga: *Planificación a largo plazo y objetivos de la empresa.*

⁵ García Echevarría: *Planificación y pronóstico en la economía de la empresa.*

⁶ J. Meleses: *La gestión par les systèmes.*

como si la gran dimensión empresarial fuese “conditio sine qua non” para poder aplicar la planificación a una empresa. La relación entre la dimensión empresarial y las posibilidades de planificación está definida por la complejidad de los medios necesarios para elaborar una planificación.

La planificación puede hacerse igualmente en la pequeña y mediana empresa, aunque se tropieza generalmente con una falta de preparación de los directivos, así como de personal especializado capaz de llevar a cabo la preparación y elaboración del plan. Como la P.M.E. es controlada por los directivos de un modo más directo, puede adaptarse con más rapidez a los cambios que se produzcan. Este control directo y rápido hace que la Planificación Estratégica pueda estar menos formalizada, ser más personal e incluso, más intuitiva. Todas estas ventajas nos estimulan a pensar que la P.E. no sólo se puede aplicar en la gran empresa, sino también en la pequeña y mediana.

Por alguna razón la planificación es una acción que encuentra gran resistencia en toda mente escasamente evolucionada. Ello se observa, no sólo a nivel empresarial, sino incluso, macroeconómico.

Otra razón importante que se opone a la planificación, es la aprensión que produce en toda mentalidad empírica una actitud científica. Normalmente la tendencia planificadora va unida a la actitud y por ello se produce la reacción en las mentes contrarias.

Por ello la planificación supone una disciplina. Hay que establecer previsiones y, para cumplirlas, debemos acomodar correspondientemente nuestros actos, so pena de vulnerar el plan. Lógicamente toda disciplina repele con frecuencia al hombre.

Para toda mente evolucionada, el plan supone estabilidad, tranquilidad, confort. Por el contrario la carencia de plan es como si un barco navegase sin brújula por un mar preñado de incertidumbres y amenazas.⁷ Estas ideas son suficientemente claras para no requerir explicación y se complementan perfectamente con las siguientes referidas a nuestro país. La empresa española, nacida generalmente de un capitán de empresa y desarrollada inicialmente en condiciones de fuerte expansión de la demanda no ha conocido una “planificación creativa”. Solamente cuando se han creado grandes empresas con fuertes necesidades financieras, ha aparecido la elaboración de planes que “a priori” justifiquen la rentabilidad.

La planificación de funcionamiento se efectúa normalmente de un modo explícito o no, según el tamaño de la empresa. Sus fines no suelen ser de gestión sino de tipo financiero.

Los problemas de inexistencia de estadísticas completas de alta fiabilidad que motivan altos costos en los estudios sectoriales, la incertidumbre y las actitudes frente al método científico, completan el conjunto de factores a tener en cuenta en la valoración de las influencias en la función Planificación.⁸

⁷ Pérez Domínguez: “Punto de vista”, en la revista *Alta Dirección*.

⁸ José María Fons-Boronat y otros: *La dirección comparada*.

NECESIDAD DE TENER UN PLAN

No basta desear para una empresa un buen futuro para que éste se cumpla, por lo que es lógico que preparemos las cosas de tal manera que este futuro esperado se realice o por lo menos nos acerquemos a él.

*Pienso que puede ser verdad que el destino es el árbitro de la mitad de nuestras acciones, pero que él nos deja la otra mitad, o un poco menos, para que la gobernemos.*⁹ Podemos decir que, si bien algunos de los hechos que suceden en el entorno de la empresa escapan a nuestro control, por lo menos podemos intentar preverlos para adaptarnos a ellos y que algunos otros la empresa los puede controlar o influir sobre ellos. En general, será cierto que una empresa tiene el porvenir que merece y este porvenir hay que estudiarlo y prepararlo, lo cual requiere organización, técnica y método.

*Cuando tomamos decisiones elegimos caminos que muchas veces ya no podrán ser corregidos o desandados. Pero es difícil que una organización formal de la P.E. sea eficaz si otras funciones no están previa y suficientemente desarrolladas. Por lo general, el establecimiento de objetivos a medio y largo plazo precisa de un conocimiento técnico muy completo del mercado actual, su posible evolución y de la situación de la competencia.*¹⁰

BASES DE LA PLANIFICACIÓN

La P.E. sólo puede llegar a tener éxito en una empresa si de antemano hay un consenso común en ella sobre lo que es y lo que se puede esperar, pues en caso contrario, la disparidad de criterio sobre los fines perseguidos producirá el fracaso en la mayor parte de las situaciones.

Por tanto, debe empezarse señalando qué es y qué pretende la P.E. y qué condiciones deben cumplirse para que se puedan alcanzar dichas pretensiones.

Siendo el futuro la razón de ser de toda empresa, no hay duda que preocupará a sus directivos la proyección de la misma. Será una tarea fundamental estar preparado para hacer frente a las vicisitudes que se presenten con las mayores garantías de éxito. Esto lo que quiere decir es que pueda garantizarse el triunfo, pues pese a que las predicciones se hagan con la máxima meticulosidad siempre quedarán los mil y un imprevistos que podrán dar al traste con las previsiones.

Parece pues evidente suponer que todo responsable de la dirección de una actividad dedique parte de su tiempo a imaginar lo que sucederá el día de mañana.

La postura correcta es aceptar que, pese a que no sepamos (con exactitud) lo que sucederá mañana y mucho menos en los próximos años, es conveniente analizar el porvenir estudiando las implicaciones futuras de toda decisión.

⁹ Maquiavelo: *El príncipe*.

¹⁰ Jorge Dalmau: "Lo que debe realizar la empresa a su P.L.P.". Revista *Alta Dirección*.

Este método de dirección es lo que se conoce como P.E. Es una forma de actuar que se traduce en un análisis de alternativas y toma de decisiones en función de las consecuencias que cabe esperar. Significa igualmente fijar presupuestos anuales, rendimientos de trabajo, analizar y prever el entorno en que se desenvuelve la empresa, estudiando posibles cambios para tener preparadas las oportunas respuestas, objetivos que se propone alcanzar, etc.

*No se piense que hay en esto algo mágico; nada es seguro, ya que las predicciones pueden fallar, pero no por ello vamos a abandonarnos en manos de la fortuna.*¹¹

Algunas de las bases más importantes de la P.E. son las siguientes:

– Antes de hacer planes hay que determinar a dónde se quiere ir. Si se desea lograr algo hay que determinar primero qué se quiere lograr.

– Si se pretende alcanzar un objetivo a largo plazo deben tenerse en cuenta dos cosas: en el futuro el entorno será distinto por lo que conviene prever los cambios y un objetivo a largo plazo está interrelacionado en el tiempo con otros objetivos (de los que alguno puede ser una limitación del primero).

– Las distintas partes de la empresa no son independientes. Utilizan hombres, dinero, tiempo, recursos en general, que son denominador común de los diversos departamentos y siendo los recursos escasos habrá que repartirlos juiciosamente: la Planificación debe ser global.

– La Planificación no termina nunca ya que, siendo el entorno y la empresa cambiantes, también debe serlo el plan. Pueden producirse cambios importantes no previstos en un factor. O un motivo político (guerra, conflictos económicos internacionales, cambios de orientación política, etc.) aporta un aspecto nuevo, o cualquier otra circunstancia con suficiente peso como para llevar a la modificación de los objetivos. También puede ocurrir simplemente que se está fracasando en la lucha por alcanzar las metas propuestas y se hace imprescindible modificarlas.

– La P.E. es una *filosofía*, un método de dirección. Esto implica que todos los responsables de llevarla a cabo deben compartir (cuanto menos en lo principal) sus esperanzas de éxito al aplicar un sistema de dirección que todos conocen.¹²

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Quizás lo dicho en las páginas anteriores no despeje la incógnita sobre si la D.E. es imprescindible, interesante o irrelevante para la empresa.

En la práctica, la D.E. es un proceso de análisis y reflexión hoy, que tiene como fin promover acciones que permitan alcanzar unos objetivos a medio o largo plazo.

¹¹ D. Hussey: *Introducing corporate planning*. Se ha hecho alguna pequeña modificación del texto original.

¹² E. Payne: *Planificación a largo plazo y crecimiento de la empresa*.

Este proceso puede ser muy formalizado, poco formalizado o, incluso, nada formalizado. Puede hacerse en equipo, con o sin ayudas de profesionales externos, o de un modo personalista por parte del empresario o gerente.

Toda empresa, lo sepa o no, tiene una estrategia pues compete de una manera determinada y la experiencia demuestra que un proceso formal y en equipo lleva a mejores resultados que los procesos informales y personalistas. La formalización es más necesaria a medida que aumenta el tamaño de la empresa.

No obstante, no nos queda más remedio que reconocer que los resultados de la D.E. formal están siendo tan sólo discretos. Oscilan entre ser un impulso decisivo para el progreso de la empresa y la absoluta inutilidad o, incluso, la desestabilización, con el consiguiente perjuicio.

En mi opinión, la esencia de una buena Dirección Estratégica es que sea un cauce a lo largo del cual se vitalice la actitud emprendedora e innovadora del equipo directivo de la empresa y sirva para motivar al personal, especialmente a directivos y mandos.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: UN ANÁLISIS DE SU EVOLUCIÓN

Juan José Renau Piqueras¹

LA Dirección Estratégica, como un enfoque de Management, no surge de manera espontánea, ni tampoco es el resultado del trabajo de un estudioso en temas de Dirección. La Dirección Estratégica debe su existencia a la concurrencia de una serie de fenómenos y de un conjunto de trabajos y, lejos de constituir un enfoque estancado en sus principios y en sus planteamientos, está en constante evolución, con cambios importantes.

La serie de fenómenos a los que me refiero son, en síntesis:

– La evolución del entorno empresarial, con un constante incremento de su complejidad, de su incertidumbre, en el que se vienen produciendo cambios profundos y novedosos. En dicho entorno, la competencia se ha ido incrementando con lo que las empresas se ven ante la necesidad de adoptar comportamientos que les permitan sobrevivir y desarrollarse.

– Ante tal situación, las empresas y, más en concreto, sus directivos, han de adoptar unas formas de pensar y de actuar que suponen profundas modificaciones en el Management, que partiendo de una forma de Management en la que los presupuestos y el control presupuestario eran sus principales instrumentos y en la que la eficiencia era la principal preocupación, hasta la actual Dirección Estratégica, pasando por enfoques como el de la “Planificación Clásica” y el de la “Planificación Estratégica”.

La Dirección Estratégica, basada en la actitud estratégica que implica una actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica y abierta al cambio (Menguzzato y Renau 1991) y que centra la preocupación de los directivos, no sólo en la eficiencia, sino también en la eficacia, utiliza la estrategia como principal elemento de concreción de los objetivos empresariales y de las líneas de acción a seguir para alcanzarlos.

¹ Catedrático de Economía de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat de València.

El concepto de estrategia, en el ámbito del Management, surge hacia mediados de los sesenta siendo relevantes aquí los trabajos de Chandler (1962); Ansoff (1965); Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965); y de Andrews (1971). La estrategia empresarial explicita los objetivos empresariales y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los recursos actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en su entorno socioeconómico (Menguzzato y Renau 1984).

A partir del concepto de estrategia y de la adopción de una actitud estratégica es como se va gestando la Dirección Estratégica. En efecto, la Dirección Estratégica como enfoque de Management es el resultado de un proceso evolutivo al que ya se ha hecho referencia, que comienza a explicitarse a mediados de los años setenta y que puede ser considerado como el último estadio en ese proceso evolutivo, como una alternativa a la Planificación Estratégica.

Ansoff, Declerck y Hayes (1976) recogen la serie de trabajos que se presentaron en 1973 a la International Conference on Strategic Management (la primera que se celebraba sobre tal enfoque), organizada por el Graduate School of Management de la Universidad Vanderbilt. En dicho trabajo sugieren

que al nuevo enfoque que proponen se le debería llamar Dirección Estratégica. Dicho enfoque se plantea como una alternativa que trata de dar respuesta a las necesidades de la empresa en relación con el entorno turbulento en el que se actúa a la vez que trata de corregir las deficiencias que presenta la Planificación Estratégica.

Desde dicha Conferencia hasta la actualidad, mucho se ha escrito y varios son los diferentes planteamientos que de la Dirección Estratégica se han hecho. Así, en 1979, Schendel y Hoffer sostenían que la Dirección Estratégica es un proceso que se ocupa esencialmente del desarrollo y utilización de la estrategia, que es la guía de las operaciones de la empresa. Dicho proceso estaba constituido por las fases de formulación de la estrategia y la implementación y control de la misma, si bien se ponía el énfasis en la formulación de la estrategia, quedando, por lo tanto, relegadas tanto la implementación como el control.

Es desde comienzo de los 80 cuando empiezan a aparecer diversos enfoques o planteamientos en relación con el alcance y contenido de la Dirección Estratégica, enfoques que algunos autores, como por ejemplo Mintzberg, denominan escuelas. Como es natural, desde el instante en que aparecen diferentes puntos de vista, surge la polémica. Como muestra de los citados enfoques, se pueden citar los sostenidos por Ansoff (1984, 1991), Ansoff, Declerck y Hayes (1976), Mintzberg (1990) y Quinn (1980). Ahora bien, aquí, dado el contexto en el que se inscribe esta conferencia, más que entrar a comentar cuáles son los aspectos más sobresalientes de dichas posturas, es más interesante el resaltar los cambios más importantes, a nuestro juicio, que se han pro-

ducido en la concepción de la Dirección Estratégica. El primero de ellos tiene lugar en la concepción del proceso de formulación de la estrategia, mientras que el segundo atañe al papel e importancia de la implementación y el control.

El proceso de formulación, en la etapa inicial de la Dirección Estratégica, es concebido y desarrollado según el diseño que del mismo efectuó la Planificación Estratégica. Esta concepción del proceso de formulación, que se podría denominar como “proceso clásico”, presenta sin embargo una serie de limitaciones de entre las que cabe resaltar: su visión tecnócrata de la estrategia, considerando a la empresa sólo como una unidad técnico-económica; el suponer la actuación de un actor único y racional, capaz de utilizar métodos analíticos a fin de optimizar sus esfuerzos. Todo ello implica el ignorar las dimensiones “organizacional” y “política”.

El proceso de formulación revisado, que podemos denominar “enfoque sociopolítico” (Menguzzato y Renau 1991), incorpora estas dos dimensiones a la “económica”, única presente en el proceso “clásico”.

La dimensión “organizacional” implica el considerar que la formulación de la estrategia y su posterior implementación tiene lugar en una organización dotada de una estructura organizativa, con un sistema de dirección, con un conjunto de procedimientos y normas, todo lo que ha de ser considerado a la hora de diseñar las estrategias alternativas y sobre todo, cuando se haya de elegir la estrategia a implementar, habrá que considerar qué cambios hay que introducir en la estructura organizativa, en el sistema de dirección, etc.

La dimensión “política” supone considerar al hombre como actor, o sea, como agente que interviene activamente, tanto a nivel individual como formando parte de grupos, tanto desde el exterior de la empresa como desde dentro de la misma, en su funcionamiento, lo que se concreta en actuaciones, ya sea a la hora de elegir los objetivos, como cuando se analizan las estrategias alternativas, o cuando se elige una estrategia concreta, y también, por supuesto, a la hora de implementarla, actuaciones que pueden obstaculizar o favorecer el proceso de formulación y/o el de implementación.

Con la incorporación de estas dos dimensiones, lo que realmente se está haciendo es dar al factor humano la relevancia que tiene en el funcionamiento de la empresa.

En cuanto a los cambios surgidos en relación con la implementación y el control de la estrategia, éstos se concretan en situar a ambos dentro de la Dirección Estratégica en el lugar que les corresponde. Esto es, es una primera etapa, la formulación merecía toda la atención, suponiéndose que una estrategia bien formulada debería, necesariamente, ser correctamente ejecutada, cuestión esta muy alejada de la realidad. La implementación de la estrategia, desde el momento que ha de ser llevada a cabo por las personas que forman parte de la empresa, exige la consideración de las actitudes, intereses, expectativas, etc., de estas, ya que cualquier modificación derivada de la imple-

mentación de la estrategia en alguno o algunos de estos elementos, puede provocar un rechazo que puede dar al traste con la estrategia elegida. En consecuencia, la implementación pasa a tener una importancia semejante a la de la formulación, por cuanto que una estrategia bien diseñada y correctamente seleccionada, puede ser mal implementada.

Ahora bien, en la evolución de la Dirección Estratégica, en su constante adaptación a los cambios surgidos en el entorno de las empresas, además de los cambios descritos, que afectan al núcleo de la misma, se han producido otros, que en la mayoría de los casos han supuesto, bien incorporación de factores nuevos cuya importancia así lo exige, bien la introducción de instrumentos o apoyos que faciliten la correcta implantación de la Dirección Estratégica. Como ejemplos de factores, es necesario citar a la tecnología y a la información, ambos mereciendo la consideración de factores estratégicos para las empresas y cuya ignorancia puede llevar, casi con toda seguridad, a las empresas al fracaso. El concepto de calidad total, como un sistema de motivación y de consideración de las relaciones entre los agentes que intervienen en la actividad empresarial, que ha de permitir ganar a la empresa tanto en eficiencia como en eficacia, es un ejemplo de instrumentos o apoyos a los que nos hemos referido.

Por fin, una breve mención a la aplicabilidad, ya contrastada, de la Dirección Estratégica a todo tipo de organizaciones y no solamente a las grandes empresas. En efecto, cualquier organización ya sea ésta con o sin ánimo de lucro, y de pequeño o gran tamaño, puede adoptar como enfoque de Management a la Dirección Estratégica, lógicamente, con los necesarios cambios y ajustes a la realidad de cada organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS, K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood. (Existe versión en castellano: *El concepto de la estrategia de la empresa*, EUNSA, 1977.)
- ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw Hill. (Existe versión en castellano: *La Estrategia de la empresa*, EUNSA, 1976.)
- (1984): *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International.
- (1991): "Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management'", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n.º 6.
- ANSOFF, H. I., DECLERCK, R. P. y HAYES, R. L. (1976): *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons Ltd. (Existe versión en castellano: *El planteamiento estratégico*, Ed. Trillas, 1983.)
- CHANDLER, A. D. Jr. (1962): *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press.

- LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R. y GUTH, W. D. (1965): *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1984): "El planteamiento estratégico: una necesidad para la empresa de hoy", *Actes del Primer Congrés d'Economia Valenciana*, Generalitat Valenciana.
- (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Ariel.
- MINTZBERG, H. (1990): "The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, n.º 3.
- QUINN, J. B. (1980): *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Englewood Cliffs.
- SCHENDEL, D. y HOFER, C. (1979): *Strategic Management*, Little Brown.