

LECTURA NÚMERO 11.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

COLECTIVO DE AUTORES

Cuando se habla de estrategia no existe un solo autor que no le otorgue importancia al análisis estratégico. Cualquiera que sea el enfoque, la presencia de este tipo de análisis, bajo diversas denominaciones, está presente.

En el orden práctico el proceso de formación de estrategias se desarrolla bajo dos enfoques, uno deliberado y otro emergente, atendiendo al hecho real de que ninguno de los dos enfoques por separado, son suficientes para alcanzar una efectiva orientación hacia el futuro. De un lado la elaboración de estrategias de forma exclusivamente deliberada impide el aprendizaje mientras que el desarrollo de estrategias eminentemente con un enfoque emergente anula el control. Tanto el aprendizaje como el control son imprescindibles en el desarrollo de las estrategias y de aquí la necesidad de la conjugación de ambos enfoques. Sin embargo ya sea deliberado o emergente, ambos enfoques requieren del análisis interno y externo, es decir del análisis estratégico.

En la bibliografía de Dirección Estratégica el análisis aparece como elemento necesario e indispensable del proceso de formación de las estrategias esbozado tanto desde su forma más conceptual como un proceso intuitivo de deducción lógica o formulado de forma más elaborada con carácter de herramientas como ocurre por ejemplo en la Escuela de Posicionamiento a la que Mintzberg en el propósito de definir su objetivo distintivo, la califica en una frase como *“la estrategia como un proceso analítico”*¹

Los conceptos esenciales del análisis en el proceso de formación de estrategias aparecen expresados desde la Escuela de Diseño con el ajuste entre los factores internos y los externos expresados en la Matriz DAFO, de donde se desprende la necesidad del análisis interno de la organización basado en sus capacidades, estructuras, tecnologías y actores en contraposición con el análisis externo del macroentorno general y el microentorno.

En términos generales, dentro de la literatura de Dirección Estratégica, el análisis ya sea interno o externo parece más bien estar intencionado hacia el proceso de elección de las estratégicas más adecuadas y no como un método dirigido al descubrimiento o identificación de las mismas.

Al análisis estratégico le llamamos a la evaluación de medio ambiente externo y al diagnóstico interno de la organización. Algunos autores le denominan análisis de la situación², otros hablan de análisis del entorno e incluyen dentro el entorno interno de la organización³, así como existen autores que dentro de este análisis consideran la misión, objetivos y análisis de cartera.

El objetivo de este análisis es evaluar la situación actual del entorno y su tendencia cuyo impacto sea clave para el logro de los propósitos de la organización, así mismo el análisis interno diagnostica la situación actual de la organización e identifica las condiciones con que cuenta reales o potenciales para el logro de sus objetivos. Este tipo de análisis no se debe hacer por una vez en el momento de diseñar la estrategia, sino que debe existir un monitoreo externo sistemático y un análisis interno permanente, ya que la estrategia no debe ser un proceso de una sola vez, sino un proceso permanente de aprendizaje en su carrera por lograr la visión propuesta.

¹ Mintzberg, H Safari a la estrategia. Ed. Granica. 1998 p17

² George A. Steiner Obra Citada p123

³ Leonard D. Goodstein Obra Citada p 142 y James E. Austin: La estrategia empresarial y el entorno en los países en desarrollo p 83-103. Tomado de: José Nicolás Marín y Eduardo Luis Montiel Estrategia Diseño y ejecución.. Ed. Libro Libre Costa Rica 1992

De este análisis se determinaran las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización.

Análisis externo

Por lo general existe consenso de que el análisis externo implica el estudio del entorno, en su aspecto macro y micro. El **macroentorno** es aquel más alejado de la organización, sobre el cual la misma tiene menos influencia, a diferencia del micro entorno que al ser más cercado permiten ejercer cierto impacto sobre él.

El análisis del macroentorno debe ser sistemático y su objetivo es identificar las tendencias y su nivel de impacto en los negocios de la corporación, este análisis "*consiste en 4 actividades interrelacionadas: exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación*" Ginter y Duncan (1990)⁴.

Estos mismos autores plantean que para llevar a cabo este análisis se hace necesario responderse ciertas preguntas tales como:

- ¿Necesita la organización de un análisis del macro entorno?
- ¿Cuáles áreas del entorno deben ser analizadas?
- ¿Cuánta información se necesita y donde obtenerla?
- ¿Qué técnicas pueden ser usadas para el análisis de las tendencias y los eventos más importantes?
- ¿Qué procedimientos y estructura organizacional seria las más apropiadas para el análisis del microentorno?

La respuesta a tales preguntas permite tomar decisiones importantes, la primera respecto a la relación costo beneficio, hasta qué punto se hace tan costoso obtener la información que no justifican este tipo de análisis, sobre todo la exhaustividad del mismo cuando las organizaciones son muy pequeñas. La segunda identificando las áreas para la búsqueda de información; la tercera en cuanto a la cantidad de la información, lo cual estará en dependencia de la urgencia, la experiencia, el horizonte temporal a planear, etc.

La cuarta pregunta respecto al uso de técnicas, entre las cuales se encuentran el método Delphi, o la solicitud sistemática de la opinión de expertos y el desarrollo de escenarios. La última pregunta se relaciona sobre cómo la organización enfrentará este tipo de análisis, si de manera informal, como ha sido práctica, o mediante vías formales que garanticen la sistematicidad de la información todo el tiempo, no solo en el momento del diseño de la estrategia

Como parte del Macro entorno se abordan las siguientes categorías de fuerzas: Demográficas, Económicas, Socio-Culturales, Político-Legales, Tecnológicas y Ambientales-Naturales. Estas fuerzas deben ser estudiadas no solo para el ambiente nacional, sino también para el internacional.

A continuación se sintetiza el contenido para el estudio de las mismas, las cuales se resumen en la figura 3.6:

Económicas: Afecta el sistema económico donde se desenvuelven las empresas. Las tendencias económicas mundiales deben ser monitoreadas con un alto grado de detalle. Se deberán analizar variables tales como: Crecimiento del PIB, Crecimiento per cápita del PIB, tasa de inflación, interés y desempleo, Niveles de productividad, Tasa de cambio, tasas impositivas Propensión al consumo y a la inversión. Factores de la importación-exportación (precios, canales, incentivos, etc.), Diferencias de ingresos por zonas y grupos de consumidores, Dinámica de los mercados de los

⁴ P. Ginter y J. Duncan Macroenvironmental analysis Tomado de Strategy: Process, content y context. Bob de Wit y Ron Meyer p156-162

proveedores. Nexos bilaterales entre los países. Mecanismos multilaterales y convenios formales (OMC, FMI, etc.)

Demográfica: No son hechos factuales de corto plazo los de mayor interés en el análisis demográfico, sino las tendencias, las cuales afectan por lo general a casi todas las industrias y deben tomarse en cuenta aspecto como: crecimiento de la población en general y por zonas geográficas de los mercados en se actúa, estructura de edades, sexo, raza y grado de riqueza, cambios en la población rural-urbano, nivel educacional, tasas de emigración-inmigración, etc.

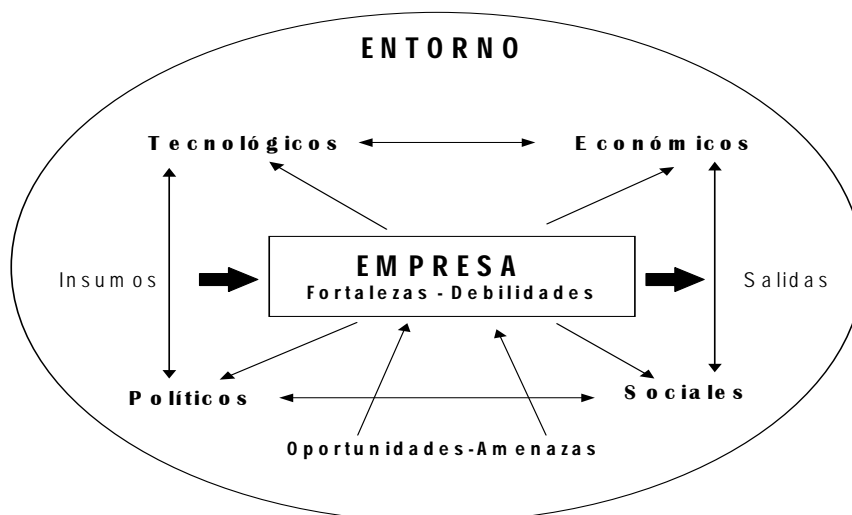
Socio-Culturales: El desarrollo socio cultural puede influir decisivamente en los patrones de consumo e inversión por lo que será necesario estudiar la estructura y dinámica social, religión, roles de los sexos, estilos de vida, intereses étnicos, actitud ante el ahorro e inversión, igualdad racial, actitud ante el tiempo libre, ante la calidad de los productos, ante los extranjeros, sensibilidad precio, programas sociales, gustos y preferencias por zonas, sensibilidad por la responsabilidad social, ética y ambiental.

Político-Legal: Las fuerzas político-legales son marcos regulatorios que por su extensión y complejidad no pueden dejar de tomarse en consideración como: regulaciones y desregulaciones gubernamentales, leyes de propiedad y patentes, sobre igualdad de empleo, legislación antimonopolio y sobre el medio ambiente, reglamentos importación-exportación, situación en el apoyo al gobierno, relaciones bilaterales y multilaterales del país.

Tecnológicas: El factor tecnológico, por su alcance, es esencial para el aprovechamientos de oportunidades en el desenvolvimiento futuro de las organizaciones en el mercado, así debe tenerse en cuenta: descubrimientos científicos, tecnologías claves y emergentes a nivel mundial de los productos que se trabajan, evolución tecnológica, nivel de innovación, grado de cambio tecnológico nacional e internacional, infraestructura científica y de investigación y desarrollo.

Ambientales-naturales: El aumento de la sensibilidad por los factores ambientales hace indispensable tomar en cuenta variables tales como: reciclaje, manejo de desechos, la contaminación, especies en peligro de extinción, control de la contaminación, conservación de energéticos, factores climatológicos.

Figura No 3.6 Fuerzas del Macro entorno⁵



⁵ Tomado de Carpetas de clases del CETED

Sin embargo el estudio de los factores antes mencionados no deja completo el análisis del entorno corporativo, se hace indispensable el estudio del **microentorno**, éste es aquel más cercano a la organización y sobre cuyas fuerzas si se tiene posibilidades de actuar.

En el microentorno se estudian fuerzas tales como: Competidores actuales y potenciales, Proveedores, Clientes, Posibles sustitutos, Grupos de interés, etc., las cuales se muestran en la figura 3.7. Este paso se hace más complejo debido a que las corporaciones poseen varios negocios que pueden pertenecer a diferentes industrias y operar en diversos mercados.

Figura No 3.7 Fuerzas del Microentorno



Fuente: Elaboración propia

Algunos autores sugieren para el análisis del microentorno es válido el estudio de la estructura de la industria o sector industrial al que pertenecen los negocios de la corporación, bajo el modelo de las 5 fuerzas competitivas de M. E. Porter, otros solo proponen el estudio de la competencia, del mercado o consideraciones generales sobre el sector.

A nivel corporativo un análisis exhaustivo de la estructura del sector industrial al estilo de las 5 fuerzas, no se considera procedente, salvo que la lógica de proceso de diseño estratégico asumida permita obtener estos insumos informativos de los diferentes negocios de la corporación.

No obstante es necesario que a nivel de la corporación se dominen aspectos fundamentales del sector tales como:

- 1) Características del sector:
 - a) El tipo de sector donde se opera
 - b) El estadio evolutivo del sector

c) Particularidades de la competencia

2) Factores Clave del éxito

1) Características del sector

a) El tipo de sector donde opera

Los tipos de industria o sectores pueden ser estudiados según dos enfoques, el de la Boston Consulting Group (BCG). Esta tipología esta referida a clasificar los sectores en función de las posibilidades para alcanzar una ventaja competitiva tal como se muestra en la Tabla 3.8:

Tabla 3.8 Tipología de Sectores

Fuente de diferenciación competitiva	Numerosas	FRAGMENTACION	ESPECIALIZACION
	Limitadas	IMPASS	VOLUMEN
		Débil	Fuerte
		Ventaja Competitiva principal	

Fuente: M. Menguzzatto Obra citada p243

Esta clasificación de los sectores vista a nivel corporativo es importante en tanto en cuanto caracteriza los tipos de industria donde la corporación tenga negocios y por tanto es información para el trazado de estrategias, pero sobre todo es significativo por las posibilidades que se pueden tener a nivel corporativo para contribuir a la reestructuración de las industrias de modo que pasen de un tipo a otro más conveniente, mediante nuevas competencias creadas o adquiridas por alianzas o fusiones.

Las industrias fragmentadas son las que poseen diversas fuentes de ventaja pero poco sostenibles, muy imitables, como es típico de la mayoría de los servicios como por ejemplo la gastronomía, comercio, turismo, etc.

Las de especialización también poseen numerosas fuentes de ventaja, pero a diferencia de la anterior las mismas son menos imitables ya que por lo general se basan en el dominio de tecnologías, habilidades o recursos como marcas, es el caso de la industria farmacéutica y de otras de alta tecnología.

Las industrias de volumen poseen pocas fuentes de ventaja, pero mas sostenibles en el tiempo, es típico de los sectores donde por los grandes volúmenes se logran economías de escala como la azucarera, automovilística, etc.

Por último las de impass son sectores donde se hace muy difícil obtener una ventaja importante, como la construcción naval y las siderurgias, sin embargo estas últimas introdujeron una forma de producción, gracias al cambio tecnológico, mediante mini acerías que les ha permitido crear ventajas.

b) El estadio evolutivo del sector

El análisis de la estrategia en dependencia del tipo de industria ya sea nacientes o emergentes, fragmentados, maduros o en declive, lo plantea Porter (1980). En este caso el análisis se enfoca a conocer el sector desde el punto de vista de la fase en que se encuentra en función del atractivo del sector, ya que como regla, el atractivo se va modificando a lo largo del tiempo. Viene siendo el ciclo de vida del sector.

La estrategia corporativa puede estar dirigida a entrar en un negocio perteneciente a un sector emergente o salir de alguno que se encuentra en declive o en definitiva definir la estrategia que permitan una vida rentable en un negocio de un sector maduro, pudiendo incluso contribuir a la reestructuración de sectores maduros por medio de la innovación, como es el caso de las mini acerías.

c) Particularidades de la competencia

Un aspecto importante es las características de la competencia en función de la cantidad de oferentes y por tanto de competidores y del tipo de producto o servicio que se ofrece, lo cual permite clasificarla tal y como se muestra en la Tabla 3.9:

Tabla 3.9 Tipos de Competencia

O F E R E N T E S

	Un Vendedor	Algunos Vendedores	Muchos Vendedores
Productos no Diferenciados	Monopolio Puro	Oligopolio puro	Competencia Perfecta
Productos Diferenciados		Oligopolio diferenciado	Competencia Monopolística

Fuente: Kotler, Ph: "Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control" Ed. Prentice Hall. España, 1991. Pág: 240

La competencia perfecta de hecho no existe salvo, de alguna manera, mediante la bolsa de productos, solo que la especulación existente en la misma no permite el libre juego de la oferta y la demanda que debe caracterizar a la libre competencia.

En la competencia monopolista son muchos los competidores, por lo que la rivalidad es alta y solo es atenuada ante la posibilidad de diferenciación de los productos tales como calzado, ropa, etc.

Los oligopolios implican una alta rivalidad pues aunque son pocos los competidores son muy fuertes, por lo que pueden unir esfuerzos para no permitir la entrada de nuevos competidores. Se mantienen a la expectativa entre ellos, pero no es típico que se agredan con guerras de precios que los llevarían a todos al desgaste. (**los puros** son típicos del petróleo, acero, etc.; **los diferenciados** de los productos farmacéuticos, automóviles, etc.).

El monopolio puro se observa cuando una única empresa proporcione un cierto producto en el mercado. En general se presenta en situaciones muy específicas como en la introducción de un producto totalmente nuevo en el mercado y en otros casos por determinaciones del gobierno en interés público como la electricidad, telefonía, etc. En este caso, por supuesto, la rivalidad de hecho, no existe.

Este análisis es importante para tener en cuenta las mega tendencias que pueden mostrar disposición a alianzas estratégicas entre competidores, a compras o fusiones entre ellos o por parte de los suministradores, a fuertes reestructuraciones que conlleven la venta de parte de los negocios, etc. Por lo general este tipo de acciones se manifiesta en los sectores oligopólicos como la industria aeronáutica, automovilística, etc. De lo anterior se deduce que se debe tener información de los competidores directos y suministradores en cuanto a: sus estrategias actuales, sus movimientos, posibles alianzas, capacidad financiera etc.

En los países en desarrollo, como regla, este tipo de acciones con impacto mundial no se manifiesta, sino más bien a nivel de su mercado nacional o regional, ya que por lo general si los sectores a nivel mundial tienden a concentrarse, de forma semejante sucederá a nivel de país, pudiéndose incluso llegar a que las grandes transnacionales se interesen por las empresas en dichos países.

Las corporaciones de países en desarrollo deben realizar este tipo de análisis en función del nivel de impacto de las tendencias a nivel mundial, de la posibilidad que tengan de inserción en las cadenas productivas globales (que dominan las grandes empresas transnacionales) y por supuesto de sus propias acciones competitivas.

2) Factores Clave del Éxito

Por otra parte poseer un dominio de los Factores Clave del Éxito para las diferentes industrias donde compita la corporación, es determinante para decidir las estrategias

Autores como Thompson y Strickland (1998) definen los Factores Claves de Éxito (FCE) como *“los principales factores determinantes de éxito financiero y competitivo en una industria en particular. Los factores clave de éxito identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito en el mercado y las capacidades y aptitudes con mayores posibilidades de rentabilidad”*⁶.

La definición anterior esta muy enfocada a los aspectos financieros y de rentabilidad, así como relaciona los factores clave con los resultados, cuando lo cierto es que los FCE, son todos aquellos aspectos (ya sean habilidades, tecnología, recursos, etc.) que deben dominarse para tener éxito en una industria en particular. En general las empresas poseen ventaja competitiva frente a sus competidores cuando dominan varios factores clave de éxito.

Así, por ejemplo, en la industria cervecera se consideran FCE la utilización plena de la capacidad, una poderosa red de distribución mayorista y la publicidad

Los factores clave de éxito varían de una industria a otra y en una misma industria, en el tiempo, también pueden cambiar debido a modificaciones en las condiciones competitivas de la industria, provocados, entre otros factores, por cambios tecnológicos, cambios en los patrones de demanda, etc. Sobre este aspecto se abunda en el capítulo 5 de Estrategia de Negocio.

Por último un aspecto al cual no se le da la debida relevancia en el análisis del entorno, por los autores que tratan el tema de estrategia, es al **mercado**. Mercado es *“el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor”*⁷ En definitiva tanto los oferentes, como los demandantes buscan la satisfacción de sus necesidades.

A nivel corporativo no se precisa de un análisis exhaustivo del mercado, que si es indispensable a nivel de negocio, pero es necesario tener en cuenta las tendencias globales de los mismo, el ciclo de vida del mercado potencial del mercado para los productos, estacionalidad o no del mercado, etc., que permita determinar oportunidades o posibles amenazas.

Muchos pueden ser los instrumentos para el análisis externo, sin embargo lo más importante es recabar la mayor cantidad de información relevante, interrelacionar la misma y llevar a cabo el análisis.

⁶ A. Thompson y A. Strickland Obra Citada p 90

⁷ Kotler, P Dirección de Mercadotecnia. 1990 P8

Resulta interesante la lógica propuesta por Hax y Majluf para el análisis externo, en seis pasos como sigue⁸:

Definición del marco temporal, es tener en cuenta el horizonte temporal de la estrategia

Segmentación geográfica, conocer las diferentes regiones geográficas donde opera la corporación, ya que los factores del entorno no tienen por qué operar de la misma forma

Identificación y análisis de los factores económicos, es la evaluación de los factores económico críticos tal y como se expuso anteriormente y donde pueden verse incluido los aspectos mas generales del mercado.

Identificación y análisis de los sectores industriales primarios, es indispensable conocer el desempeño y características de los sectores donde actúa la corporación, como se expuso. Pueden ser múltiples si se habla de una corporación muy diversificada.

Análisis de los factores externos básicos y definición de escenarios alternativos de planificación, se habla del análisis del resto de los factores externos como los demográficos, socio-culturales, etc. De todo el análisis deben ser definidos los escenarios. Desde el punto de vista de los autores de este libro los escenarios deben elaborarse con posterioridad al análisis estratégico, tanto interno como externo, ya que existen variables críticas tanto externas como internas.

Identificación de oportunidades y amenazas claves, el planteamiento es identificar las oportunidades y amenazas del medio externo, más adelante se explicará la importancia de ello.

Recuadro de análisis 3.4

Analice los elementos que se le brindan del análisis externo e identifique las oportunidades y las amenazas para esta empresa.

La Empresa Comercializadora de accesorios y servicios de TELECOMUNICACIONES aúna las estructuras y recursos vinculados a las tecnologías de las COMUNICACIONES

Las Divisiones Comerciales que la integran se consolidan más cada día como proveedoras de sistemas "llave en mano" de telecomunicaciones, haciendo énfasis en los proyectos de comunicaciones rurales, redes móviles terrestres, redes de radio y televisión, entre otras, respaldadas por productos de alta factura tecnológica, servicio técnico, gestión comercial y existencias en plaza. Estas divisiones y los grupos afines en los territorios ofrecen soluciones inmediatas para satisfacer cualquier aplicación.

Principales productos y negocios con alcance Nacional

- ◆ Terminales de Radio fijos y móviles.
- ◆ Centrales telefónicas privadas, teléfonos y accesorios.
- ◆ CATV, CCTV y sistemas de seguridad.
- ◆ Torres, antenas, cables y accesorios.
- ◆ Transmisores de TV, FM.
- ◆ Centrales públicas rurales.
- ◆ Sistemas de transmisión por radio enlaces.
- ◆ Sistemas de telemetría y telecomando.
- ◆ Sistemas de Transmisión alámbricos e Inalámbricos para voz, datos y video.
- ◆ Equipos de acceso (Multiplexores, modems, ganadores de flujo, routers, switches).

⁸ Hax. A y N. Majluf Estrategia para el liderazgo competitivo. Ed. Granica Buenos Aires 1997 p246-251

ELEMENTOS DEL MACROENTORNO Y MERCADO

Mercado

- Aumento de la demanda de servicios de telecomunicaciones.
- Surgimiento de clientes más exigentes.
- Incremento de necesidades de servicios de seguridad.
- Desarrollo de nuevos servicios con valor agregado.
- Disminución del poder adquisitivo de las empresas.

En lo Demográfico

- Bajo crecimiento de la población
- Disminución del poder adquisitivo de la población
- Migraciones de la fuerza de trabajo

En lo Económico

- Reprogramación de la deuda.
- Apertura del mercado con las nuevas inversiones extranjeras.
- Los niveles de ingreso y los precios tributan al ahorro.
- El llamado a la rentabilidad de las empresas permitiría nuevos inversionistas.
- Reducción del nivel de inversiones.
- Concentración de las inversiones en sectores priorizados.
- Obtención de créditos externos a largo plazo por parte de los sectores priorizados.
- Crecimiento de la inversión extranjera directa.

En lo Ecológico

- Incremento de los costos por el uso del espectro radioeléctrico provoca incremento de clientes.
- Reorganización del uso del espectro radioeléctrico en el país según las normas internacionales.
- Restricciones ecológicas para el despliegue de infraestructuras de radiocomunicaciones.

En lo Tecnológico

- La sociedad es cada vez más culta tecnológicamente.
- Restricción a la importación de tecnología de telecomunicaciones.
- Necesidad de sustituir tecnología obsoleta e insostenible por ausencia de repuestos.

En lo Político- Legal

- Posibilidad de ampliación del uso de sistemas de comunicación.
- Probable desarrollo de productos de telecomunicaciones en la industria nacional puede limitarnos el mercado.
- El uso de los medios de comunicaciones regulado.
- No reconocimiento de las tendencias regulatorias internacionales para las telecomunicaciones.
- Debilidad de la estructura existente encargada de la regulación, normación y control.
- Capacidad de importación propia de los clientes principales.
- Limitación de vender a personas naturales y a empresas jurídicas extranjeras.
- En la era de la información, el acceso a la misma sigue siendo limitado.

En lo Socio Cultural

- Toda la población con acceso a la telefonía por bajos costos
- Poco cuidado con los teléfonos públicos
- El gusto por el hablar. Necesita comunicarse.
- Mayor cultura por las empresas en el aprovechamiento de los equipos.

Análisis interno

El objetivo de este tipo de análisis es diagnosticar la situación actual y las potencialidades de la organización, con vistas a definir las fortalezas y debilidades, pero sobre todo las competencias organizacionales o las bases para desarrollar las mismas.

Diversas son las propuestas de los autores, algunos solo consideran el Análisis Funcional (Fred R. David), o solo Análisis de Recursos o Auditoria de Recursos (K. Andrews y Hax y Majluf), Ambos tipos de análisis (G. Steiner), así como el de formación de valor (Guerras y Navas)⁹.

Análisis Funcional: es el estudio de las diferentes áreas funcionales de la organización, analizando la eficacia de las funciones o sus disfuncionamiento, la efectividad de las relaciones entre las áreas, etc., todo lo cual permita identificar aspectos clave para la estrategia en términos de fortalezas y debilidades.

Las variables a analizar en cada área son difíciles de definir, debido a que ello varía por el tamaño y ámbito de la organización, por lo que cualquier listado de las mismas podría ser insuficiente o excesivo. En general las áreas funcionales son:

Producción u operaciones
Marketing y Comercialización
Finanzas
Investigación y Desarrollo
Recursos Humanos
Dirección y Organización
Logística/Aprovisionamiento

En el apéndice No 1 se señalan los aspectos más indicados sugeridos por los autores para el análisis de las áreas funcionales.

Es muy importante llamar la atención de que este tipo de análisis puede inducir a no ver la organización como sistema, sino como la sumatoria de áreas funcionales, por lo que es necesario evaluar las cada una de las áreas en sí misma y además como un todo interrelacionado de todas sus áreas y funciones.

Análisis de recursos y capacidades: Este es un aspecto central en la estrategia corporativa si se desean identificar las competencias básicas organizacionales que sirvan de base a una ventaja competitiva y obtener éxito en el mercado, tal y como se expuso al principio del capítulo al analizar

⁹ La formación de valor se analizará en el capítulo 5, mediante el estudio de la cadena de valor.

los planteamientos de Hamel y Prahalad y en general de la teoría basada en los recursos perteneciente a la Escuela de Aprendizaje.

Antes de continuar se hace necesario dejar claro qué se entiende por recursos, habilidades, capacidades y competencias¹⁰ para lo cual se realizó un resumen de diversos autores (aunque no todos los autores relacionados se adscriben a la teoría basada en los recursos) que se muestra en la Tabla 3.10.

Tabla 3.10 Criterios sobre los conceptos de recursos, habilidades, capacidades y competencias.

	Recursos	Habilidades	Capacidades	Competencias
Hill y Jones¹¹	Los medios financieros físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales Recursos tangibles (terrenos, edificios, planta, maquinaria, etc) y recursos intangibles (marca, reputación, patentes y know-how)	Surge de dos fuentes: recursos y capacidades	Son las habilidades para coordinar sus recursos y destinarlos a un uso productivo. Residen en las rutinas organizacionales	
Aaker¹²	Un activo es algo que la empresa posee como una marca o un local de venta minorista	Una habilidad es algo que la empresa realiza mejor que los competidores, como un proyecto de publicidad o una fabricación eficiente	Las capacidades para fabricar productos de alta calidad es una habilidad cuya medición podría realizarse por medio de objetivos de calidad	
Grant¹³	Los recursos son inputs en el proceso productivo. La unidad básica de análisis. Los recursos		La capacidad es la habilidad por un equipo de recursos de ejecutar tareas o actividades. La anatomía de las	Las capacidades estratégicas son las competencias esenciales. El aprendizaje colectivo en la organización,

¹⁰ Es bueno aclarar que los autores utilizan indistintamente los términos de habilidad, capacidades y competencias. Esto tiene que ver con la traducción del inglés ya que Capability es capacidad, competencia, eficiencia; Competence es competencia, habilidad y aptitud Ability es capacidad, aptitud e idoneidad. Hay autores que plantean que strategic capabilities es igual a core competence. A los efectos de este libro se asumirá Capacity y ability como capacidad y habilidad respectivamente, en tanto que Capabilities y Competence como Competencias.

¹¹ Hill y Jones Obra Citada 1996 p

¹² Aaker, D Dirección de activos y habilidades clave de una ventaja competitiva sostenible. En Dirección y Administración Estratégica Conceptos, Casos y Lecturas de A. Thompson y A. Strickland Mc Graw Hill. México 1994 ,891

	individuales de una firma incluyen: equipos, habilidad de empleados individuales, patentes, marcas, financieros, etc.		capacidades de una firma se estudian bajo el concepto de rutinas organizacionales	especialmente como coordinación de diversas habilidades productivas y la integración al flujo múltiple de tecnología
Hamel y Prahalad¹⁴			La capacidad de una organización para mejorar las habilidades existentes y desarrollar otras nuevas es la mejor ventaja competitiva que pueda utilizarse	El aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades productivas e integrar múltiples tecnologías
K. Andrews¹⁵	Son dinero y personas, recursos técnicos y los administrativos	La habilidad distintiva de una organización es mucho más de lo que ésta puede hacer, es lo que puede hacer particularmente bien	La capacidad de una organización es su habilidad actual y potencial de llevar a cabo, en contra de la oposición circunstancial o competencia, lo que se ha propuesto realizar	

Como se puede observar de la tabla 3.10 no existen grandes diferencias entre los autores al analizar los recursos. Estos son tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, entre ellos se encuentran todos los activos físicos y financieros (infraestructura, equipos, recursos humanos y financieros, etc). Los recursos intangibles son activos que se sustentan en la información no siempre codificable, de lenta y costosa acumulación Navas y Guerras (1996) proponen dos tipos de intangibles los dependientes de las personas y los independientes de ellos, entre los primeros lo que se basan en el conocimiento, experiencia, habilidades de razonamiento y decisiones, etc., en tanto que los otros se relacionan con las tecnologías disponibles, sistemas de planificación, relaciones con el entorno, imagen corporativa, marca comercial, etc.

Respecto a los conceptos de habilidades, capacidades y competencias, es necesario detenerse en el análisis de los mismos. Ante todo es importante apuntar que tales conceptos se estudian, en los temas de estrategia, desde el punto de vista de la organización y no individuales, más allá de que se ejecuten y estén contenidas en los individuos.

¹³ Grant. R The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation

¹⁴ Ver Hamel y Prahalad Propósito Estratégico y Competing for the future

¹⁵ Andrews K. El concepto de Estrategia Corporativa En Strategy. Process, content, context. An International perspective bob de Wit y Ron Meyer. P 40-46

La habilidad sería el concepto primario relacionado con las capacidades intelectuales o destrezas manuales que permiten actuar sobre los recursos y en general en la organización con la finalidad de crear valor. Las capacidades organizacionales son *“las rutinas o colección de rutinas que junto a los flujos de inputs confieren a la organización alternativas de decisión para la producción”*¹⁶.

Según Collins (1994) existen tres tipos de capacidades, la **estática** relacionada con las habilidades para ejecutar las actividades funcionales básicas, como campaña de marketing, la logística de la distribución, etc.; las **dinámicas**, relacionadas con el mejoramiento dinámico de las actividades de la firma, como las rutinas organizacionales que permiten la adaptación de la organización a los cambios, puede venir dado por el proceso de desarrollo de productos y la **creativa**, muy relacionada con la anterior y que se refiere al reconocimiento del valor intrínseco de nuevos productos o el desarrollo de estrategias nuevas hacia el futuro, todo ello antes que la competencia.

Por su parte las competencias según Hamel y Prahalad *“es un conjunto de habilidades y tecnologías”*¹⁷...*“implica una aptitud, una habilidad”*¹⁸. Para estos autores competencias y capacidades, en el sentido antes expuesto, es lo mismo. Lo importante es determinar del conjunto de capacidades y competencias aquellas que son las esenciales, que marcan la diferencia respecto a la competencia.

En resumen capacidades organizacionales y competencias son conceptos similares relacionados con la transformación de inputs en outputs, en cuyo proceso se desarrollan ciertas rutinas organizacionales que son la base de la creación de capacidades y competencias distintivas. Entendiendo por rutinas *“como patrones o modelos regulares y predecibles de actividades que están formados por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos”* Nelson y Winter (1982)¹⁹

Algunos aspectos importantes sobre las rutinas organizacionales las plantea Grant²⁰:

- La relación entre recursos y competencias: Los recursos pueden ser una restricción para desarrollar competencias, pero tampoco basta con poseer recursos es necesaria la habilidad gerencial para la cooperación y coordinación de los recursos.
- Compromiso entre eficiencia y flexibilidad: las rutinas son para la organización lo que las habilidades para las personas, se pueden aplicar de forma semi automática sin una coordinación consciente, pero al tener un alto componente de conocimiento implícito, la organización puede encontrar dificultad ante situaciones novedosas.
- Economías de experiencia: las competencias son desarrolladas a través de la experiencia.
- Complejidad de las capacidades: generalmente las competencias o capacidades derivan de las complejas interacciones de recursos heterogéneos.

Las competencias se identifican a nivel corporativo para definir estrategias que permitan combinarlas y alcanzar una ventaja competitiva en el mercado en los diferentes negocios. La clave es alcanzar una ventaja que sea sostenible en el tiempo y no fácil de imitar, por tal razón es

¹⁶ Winter S. G. The satisficing principle in capability learning. Strategic Management Journal. Vol 21 No 10/11 p 983

¹⁷ Hamel, G y C. K. Prahalad Competing for the future. Harvard Business Press. USA, 1994, p223

¹⁸ Idem anterior p229

¹⁹ Nelson, R. ; Winter, S. (1982) An Evolutionary Theory of Economic Change. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge

²⁰ Grant. R. Obra Citada p 122 y 123

necesario evaluar las competencias sobre la base de 4 criterios: Apropiabilidad, Durabilidad, Transferibilidad y Reproducibilidad²¹

Apropiabilidad: es la determinación de los límites de propiedad de los recursos. En los recursos tangibles el derecho de propiedad es fácilmente identificable y parte de los intangibles también mediante patentes, marcas registradas, etc.

Sin embargo en aquellas competencias que se obtienen de habilidades específicas de los empleados, es más difícil de determinar la propiedad ya que los empleados no son propiedad de una empresa y por tanto el grado de pertenencia se logrará mediante la negociación entre las partes (empleados-empresas).

Durabilidad: en este sentido los recursos tangibles se deprecian con el tiempo, sin embargo las marcas y nombre comerciales ganan en el tiempo, así como las rutinas que tienden a mejorar a medida que se utilizan repetidamente y se obtiene experiencia.

Transferibilidad: está relacionado al tiempo que media para que los competidores adquieran los recursos y competencias, lo que estará en dependencia de las especificidad de los activos, así como de las características de la intangibilidad (si el activo intangible esta basado en información no codificables es mas difícil su transferencia). No obstante la mayoría de los recursos tangibles son fácilmente transferibles como componentes, equipamiento, etc. Sin embargo los conocimientos tecnológicos, marcas, etc. son específicos. Las competencias son difíciles de transferirse siempre y cuando las mismas sean producto de combinaciones complejas de grupos de recursos.

Reproducibilidad: existen recursos y competencias que son posibles de reproducir por medios propios por otras organizaciones, es decir imitar, salvo que estén legalmente amparados, es por ello que las rutinas altamente complejas son las menos imitables.

APÉNDICE No 1

Algunos aspectos a considerar en el Análisis Funcional

Administración	
Estructura Organizativa	Organización formal e informal Autoridad y su grado de centralización Flexibilidad organizativa
Dirección	Estilo de liderazgo Adecuación del entorno con el tipo de estrategia Forma de gestión (por proyectos, por procesos, etc)
Motivación	Clima organizacional Fluctuación laboral
Sistemas de planificación y control	Efectividad de los mismos
Marketing	
Mercados	Evolución de la cuota y de la demanda Análisis del mercado potencial
Producto	Características de los productos, amplitud de la gama Componentes tecnológicos de los productos Posicionamiento de marca
Precio	Precios respecto a la competencia

²¹ Tomado de Guerras y Navas (1996) Obra citada

	Evolución de los precios Formación de precios
Distribución	Estructura de los canales Márgenes permitidos
Comunicación	Estrategia de comunicación utilizada Efectividad de la fuerza de ventas
Finanzas	
Análisis de los ratios financieros de liquidez, solvencia, rotación, endeudamiento, rentabilidad, costos financieros y riesgo. Relaciones con los inversionistas y accionistas Rentabilidad de las inversiones.	
Producción	
Características y extensión del proceso productivo	Grado de integración Tecnología de proceso Sistema de producción empleado
Análisis de costos	Comparación de la estructura de costos con la competencia
Análisis de la productividad, del efecto experiencia, del estado de los equipos, calidad y localización de las plantas.	
Investigación y desarrollo	
Los costos de I+D, Personal y preparación del mismo, Comunicación entre I+D y el resto de las áreas, capacidad de generación de nuevos productos y procesos.	
Recursos Humanos	
Sistema de reclutamiento, desarrollo de competencias, Grado de cualificación, Sistemas de promoción e incentivos, Sistemas de seguridad	