

www.liderazgoymercadeo.com

Estrategia



**Liderazgo
y Mercadeo.com**
<http://www.liderazgoymercadeo.com>

INDICE

Introduccion	3
Concepto de estrategia	4
Origen de la estrategia.....	6
El éxito de la estrategia.....	7
Caso práctico de estrategia de éxito	8
Caso practico de estrategia de éxito a desarrollar por el alumno	11
Estrategia de empresa y de negocio.....	13
Funciones de la estrategia en la empresa.....	14
Medir el beneficio.....	16
Vision y mision	17
Ejemplos de mision y vision de empresas.....	18
Analisis externo	19
El analisis sectorial	19
Relacion informacion – tiempo – cambio.....	20
Del analisis del entorno al analisis sectorial	21
Determinantes del beneficio sectorial: demanda y competencia	22
Analisis del atractivo del sector: las cinco fuerzas de porter.....	24
Las cinco fuerzas de porter: la competencia de los productos sustitutos	25
Las cinco fuerzas de porter: amenaza de entrada de nuevos competidores	26
Las cinco fuerzas de porter: rivalidad entre competidores establecidos	29
Las cinco fuerzas de porter: poder de negociacion de los compradores	31
Las cinco fuerzas de porter: poder de negociacion de los proveedores	32
Definicion del sector: ¿cual es el mercado relevante?	33
La estrategia basada en los recursos.....	34
Tipologia de recursos de la empresa	39
Recursos tangibles.....	39
Recursos intangibles.....	39
Recursos humanos	40
Recursos, capacidades y ventaja competitiva	42
Cadena de valor	43
Capacidades basicas.....	44
Capacidades dinamicas.....	45
Bibliografia	46
Anexo.- soluciones al caso práctico el general giap y las guerras del vietnam (1948-1975).....	47

INTRODUCCION

¿Qué es lo que quiero conseguir?

¿Qué hago para conseguirlo?

Con este curso y los siguientes, vamos a conocer *qué es la estrategia* en base a sencillas preguntas como las que tenemos arriba. Y es que, para entendernos, podemos decir que la estrategia consiste en saber lo que queremos y, a partir de ahí, dar los pasos necesarios para conseguirlo.

En este curso introductorio *trataremos de ver los conceptos básicos de la estrategia: qué es, en qué consiste, cómo se emplea y a qué niveles. Mostraremos las tendencias actuales de la estrategia en la empresa o en cualquier otra organización o persona, para comprender cada uno de los principios estratégicos.*

Cada uno de los cursos van enlazados entre sí, por lo que es importante seguir el orden que se propone en los mismos para el adecuado aprovechamiento de los mismos. Y un punto común: veremos los conceptos a través de llamativos gráficos y ejemplos actuales tanto de empresas como de organizaciones y personas, para facilitar al alumno el entendimiento y la comprensión de cada uno de los conceptos que se comentan.

La estrategia es la gran tarea de la organización. En situaciones de vida o muerte, es el Tao de la supervivencia o de la extinción. Su estudio no puede ser eludido.”

“La eficiencia máxima del conocimiento y de la estrategia es hacer innecesario el conflicto”

Sun Tzu, “El arte de la guerra”.



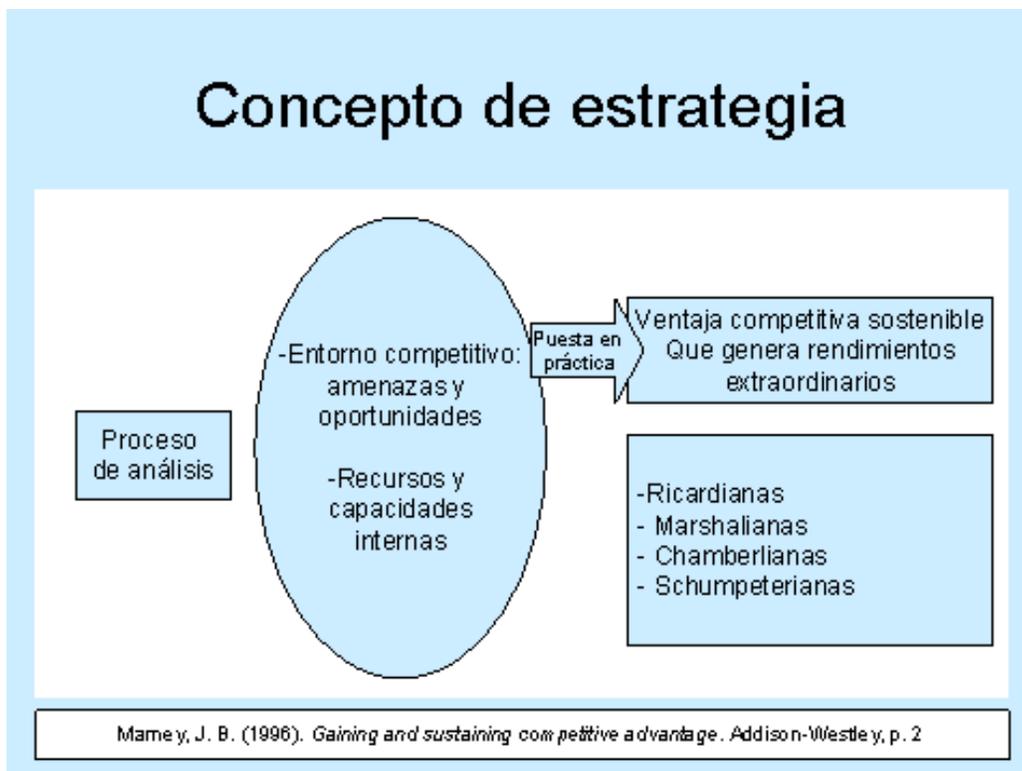
CONCEPTO DE ESTRATEGIA

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: **la estrategia** . Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

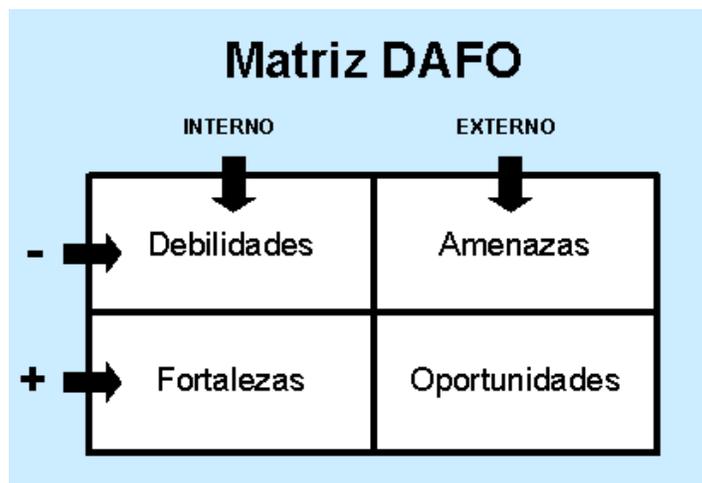
Con **la formulación de la estrategia**, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea. Con **la puesta en práctica** del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.



Para realizar un completo análisis de la empresa y del entorno que la rodea, el instrumento más común que se emplea es el llamado **Análisis DAFO**. Esta matriz permite identificar

internamente las Debilidades y Fortalezas de la empresa así como las Amenazas y Oportunidades que ofrece el mercado en el que desarrolla su actividad. Este método de análisis está considerado como de gran valor por parte de las empresas y organizaciones que lo utilizan gracias a su sencillez y, a su vez, a la amplitud que abarca en su marco de análisis.

Una empresa ágil y dinámica será capaz de convertir una amenaza del mercado en una oportunidad de negocio.



Para concluir este apartado ofrecemos definiciones formales del concepto de estrategia:

- La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.
- La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser.
- La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.

ORIGEN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia de la empresa, que hoy entendemos como un concepto habitual en la misma, tiene su origen en la estrategia militar. El término estrategia procede de la palabra griega *stratos* (ejército) y *ag* (dirigir). Pero la primera vez que aparece el concepto de estrategia no es con los griegos, sino en el libro de Sun Tzu “El arte de la guerra”, del que hemos hecho referencia anteriormente en la introducción.

Buscando la similitud entre la estrategia militar y la empresarial encontramos los conceptos de estrategia y táctica. La estrategia es superior y, englobando a la táctica, trata de lograr la ventaja decisiva respecto al enemigo. La táctica, por su parte, se dirige hacia una acción específica. Con la táctica ganamos una batalla y con la estrategia ganamos la guerra.

Por esta razón es tan importante la estrategia, dentro de la cual se toman unas decisiones que tienen las siguientes características:

- Son importantes
- Comprometen recursos significativos
- No son fácilmente reversibles

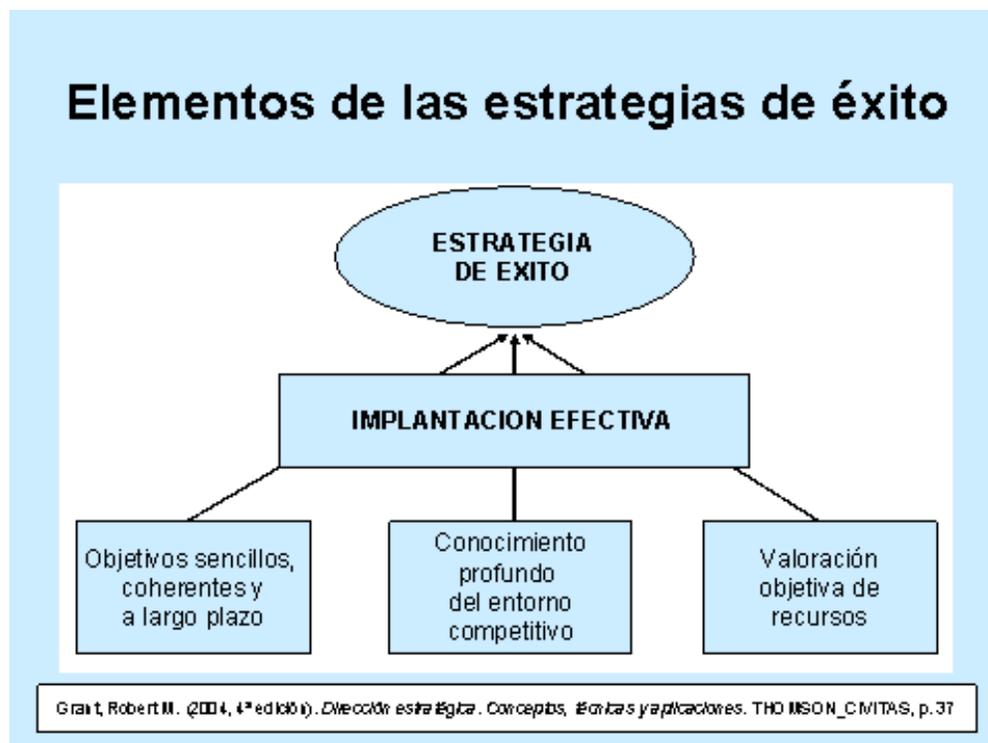
Pese a la similitud que hemos comentado entre estrategia militar y empresarial y al hecho cierto de que muchos conceptos empresariales tienen su origen en antecedentes militares, existen al mismo tiempo importantes diferencias entre los que se entiende como competencia en uno y otro campo. Mientras que en el ámbito militar, el principal objetivo reside en la derrota del enemigo para ganar la guerra, desde la empresa se entiende la competencia más como la coexistencia con sus competidores que la definitiva eliminación de los mismos.

EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA

El equipo directivo que diseña una determinada lo hace porque de esta manera considera que logrará los fines que se propone para la supervivencia de la empresa. Como venimos diciendo, la empresa debe saber responder claramente a las siguientes preguntas: ¿qué objetivos perseguimos? Y ¿qué acciones hemos de desarrollar para el logro de tales fines?

En el campo de la Dirección Estratégica se consideran unas **condiciones claves para el logro del éxito de la estrategia**:

1. **Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.** Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos. El hecho de que sean a largo plazo lo relacionamos con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégicas que se toman.
2. **Conocimiento profundo del entorno competitivo.** La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.
3. **Valoración objetiva de los recursos.** La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras.
4. **Implantación efectiva.** Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.



CASO PRÁCTICO DE ESTRATEGIA DE ÉXITO

Para que veamos claro el concepto de las condiciones para el éxito de la estrategia nos basamos **en el mundo del deporte y, concretamente, en el fútbol. Vitor Borba Ferreira, Rivaldo**, (19/4/1972) es una de las grandes estrellas que ha dado el fútbol entre los años finales del siglo pasado y primeros de este. De él se destaca su elegancia, su calidad, su espectacularidad, . pero poco se conoce de cómo llegó Rivaldo a ser una estrella y qué razones le llevaron a dejar todo por destacar en un mundo tan competitivo como este.

El líder de un Brasil que no quiso fracasar

Nacido el 19 de abril de 1972 en Paulista, en el estado de Pernambuco, Rivaldo es el paradigma del futbolista criado entre escombros y dejadez. El también siguió ese recorrido tan habitual en los suburbios de esta parte del mundo: familia pobre, postergaciones, el potrero como cuestión cotidiana, talento en su máxima expresión, aparición veloz en el fútbol e inmediato futuro de consagrado.

Su familia vivía en la más absoluta pobreza. En tiempos de niño, le tuvieron que arrancar los dientes porque se le habían podrido por la desnutrición. Andaba descalzo o con el pie envuelto en los retazos de una zapatilla porque no había más dinero que para eso. Para sobrevivir tenía que ir a la playa de Recife a vender lo que pudiera: pulseras, bebidas, golosinas. Rivaldo estaba convencido de que el fútbol lo iba a sacar de la miseria. A él y a su familia. Era casi su única certeza. Este admirador de Zico recorría a pie 25 kilómetros para ir a entrenarse con el Santa Cruz de Recife porque no tenía ni las monedas para comprar el boleto del colectivo. Poco a poco, Rivaldo se fue haciendo un lugar en todos los equipos en los que jugaba y su técnica impecable, vistosa, empezó a aparecer con naturalidad. Cuando recién había ingresado en la adolescencia, recibió un golpe que rompió su alma en primera instancia, pero que después lo hizo más resistente, más duro: su padre falleció atropellado por un autobús.

*Al igual que Pelé y que Ronaldo, Rivaldo tuvo una **educación modesta**. Pero, al revés que sus destacados compatriotas, este volante que también es delantero no se vislumbró como futura megaestrella desde el comienzo de su carrera. Formado en el Paulista Recife, en 1991 pasó al Santa Cruz, con él que firmó su primer contrato profesional. Después de un nuevo traspaso a Mogi-Mirim, en 1993 firmó para Corinthians, con el que marcó once goles en 19 encuentros. Cuando ni siquiera llevaba un año en el nuevo club, fue transferido al clásico rival, Palmeiras, con el que ganó el Brasileirão en 1994.*

Al término de los juegos olímpicos de Atlanta 96, en los que Brasil ganó la medalla de bronce, Rivaldo fue el Deportivo La Coruña. Su debut con el Depor fue una fiesta: hizo 21 goles y se transformó en el preferido de los hinchas gallegos. Sin embargo. Sólo permaneció una temporada en Galicia: Barcelona se aseguró su pase pagando la cláusula de rescisión de casi 30 millones de dólares. Cataluña fue su lugar en el fútbol: ganó dos ligas, la Copa del Rey, la Supercopa española y, a nivel personal, se llevó el Balón de Oro al mejor futbolista de Europa en 1999. ese fue el año más productivo de su carrera: también ganó la Copa América de la que resultó ganador junto a Ronaldo.

De todos modos, no siempre le resultó fácil destacarse en el Scracht. Rivaldo disputo su primer partido internacional en diciembre de 1993, pero para su gran decepción, no fue seleccionado para el Mundial de Estado Unidos 1994. "Fue el momento más difícil que atravesé en mi carrera como futbolista. Sentí que me habían quitado algo que me pertenecía", señaló poco después del tetracampeonato de Brasil, en la final de los penales frente a Italia. La sensación que lo atravesó tras la final de Saint Denis se le pareció demasiado a ese despojo.

Para la Copa América del 95, en Uruguay, tampoco fue citado. Recién lo llamaron en 1996 para los juegos de Atlanta. Lo hicieron responsable de la eliminación en semifinales ante Nigeria y no lo volvieron a citar hasta diciembre de 1997. Ya en Francia 98, fue el mejor del equipo de Mario Zagallo. Incluso la FIFA lo incluyó en el Equipo de las Estrellas de esa competición.

Está casado y tiene dos hijos, Rivaldinho y Tamiris. Y entre sus particularidades se encuentra su condición de hombre profundamente religioso: su lectura favorita es la Biblia y antes de los partidos suele rogar para que nadie se lesione. Además tiene una fundación en Brasil y en España dedicada a apadrinar chicos postergados por carencias económicas.

A pesar de ser un futbolista muchas veces mágico sobre el terreno de juego, Rivaldo no suele facilitar la tarea de sus entrenadores. Cuentan sus detractores que le gusta tener la pelota más de la cuenta, que es demasiado individualista y que le huya al entrenamiento físico. Con Rivaldo siempre hay espacio para la polémica. "Ojalá Brasil pudiera tener muchos Rivaldos en el seleccionado. De ese modo todo resultaría más sencillo y más lindo", lo defendió recientemente Pelé. "Es un futbolista que juega para él y no para el equipo. Muchas veces desaparece en los momentos en los que más se lo necesita. No tiene compromiso", sentenció Johan Cruyff, quien ante cada crisis del Barcelona, suele dar explicaciones que señalan al pernambucano como responsable principal. "Rivaldo es un jugador muy importante para nuestro seleccionado.

Es por esto que considero que Rivaldo cumple perfectamente las condiciones de éxito de una estrategia, situando su ejemplo como gancho para entender lo que estamos hablando al ser una persona mundialmente conocida.

1.- Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo

Sacar a su familia de la pobreza desde el mundo del fútbol. En su adolescencia está convencido de que su técnica futbolística le permitirá ser una estrella mundial, lo que le permitirá suficiencia económica para el resto de su vida. Es una estrategia a largo plazo, porque se plantea este objetivo siendo adolescente.

2.- Conocimiento profundo del entorno competitivo

Amante de este deporte, conoce donde debe destacar para lograr su objetivo. Tiene muy claro que para ser una estrella deberá destacar en los mejores equipos de Europa y ser el líder de la selección nacional. Rivaldo ha trazado su estrategia: ahora sabe lo que tiene que hacer y donde.

3.- Valoración objetiva de los recursos

Conoce cierta debilidad física, pero no la hace ver a sus ojeadores. Para destacar en Brasil, apuesta por su técnica impecable, muy vistosa para el público, el llamado "*fútbol-samba*". Sabe que en Europa, a los grandes clubes no les basta con ganar, sino que deben dar espectáculo a sus aficionados. Y sabe perfectamente que él es espectáculo, un auténtico circo futbolístico a la vista de los aficionados.

4.- Implantación efectiva

Rivaldo supo implantar la estrategia que se trazó cuando era adolescente para sacar a su familia de la pobreza. Su motivación y convencimiento para implantar la estrategia le llevaron a ser considerado mejor jugador del mundo del año 1999, además de pasar por los mejores clubes de Europa (F.C. Barcelona y A.C. Milan). Y lo más importante, Campeón del Mundo con la selección brasileña en el Mundial de Corea-Japón del año 2002.



CASO PRACTICO DE ESTRATEGIA DE ÉXITO A DESARROLLAR POR EL ALUMNO

"En cuanto la logística y la táctica estuvieron en pleno funcionamiento triunfábamos en todo cuanto nos proponíamos. En lo más crudo de la guerra el ejército era capaz de mover casi un millón de soldados al año dentro y fuera de Vietnam, alimentarlos, vestirlos, alojarlos, suministrarles armas y municiones y generalmente mantenerlos mejor de lo que había hecho ningún ejército anterior. En el campo de batalla éramos invencibles. Combate tras combate, las fuerzas del Vietcong y del ejército norvietnamita eran rechazadas con numerosas pérdidas. Sin embargo, al final fue Vietnam del Norte, no Estados Unidos, el que salió victorioso. ¿Cómo pudimos tener tal éxito para después fracasar tan dolorosamente?" 1 .

A pesar de tener el mayor ejército del Sudeste Asiático, Vietnam del Norte no era enemigo para Vietnam del Sur mientras este país estuvo apoyado por la nación industrial y militar más potente del mundo. Vietnam del Sur y su aliado Estados Unidos no fueron derrotados por los recursos superiores de su oponente, sino por una estrategia mejor. Vietnam del Norte consiguió lo que Sun Tzu consideraba como la mayor de las victorias: la huida del enemigo.

El autor principal de la formulación de la estrategia militar de Vietnam del Norte fue el general Vo Nguyen Giap. En 1994, Giap se convirtió en el cabecilla de la guerrilla vietnamita y permaneció como jefe del ejército de Vietnam del Norte hasta 1974 y como ministro de defensa hasta 1980. La estrategia de Giap estaba basada en la teoría revolucionaria de la guerra de Mao Tse Tung, que distinguía tres fases: primera, resistencia pasiva, durante la cual se creaba y se movilizaba el apoyo político; segunda, guerra de guerrillas, dirigida a debilitar al enemigo y crear fuerzas militares propias; y, finalmente, contraofensiva general. En 1954, Giap se sintió suficientemente fuerte para iniciar la etapa final de la guerra contra Francia y la brillante victoria en Dien Bien Phu corroboró plenamente su estrategia. Contra Vietnam del Sur y su aliado Estados Unidos, el planteamiento fue similar. Giap explicaba su estrategia como sigue «Nuestra estrategia. fue mantener una larga batalla de desgaste. sólo un largo período de guerra podía permitimos utilizar al máximo nuestras buenas cartas políticas, sobreponernos a nuestra desventaja de falta de material y transformar nuestra flaqueza en fortaleza. Mantener e incrementar nuestras fuerzas fue el principio al que nos adherimos, contentándonos con ataques cuando el éxito era seguro y rehuendo batallas en las que podíamos sufrir bajas».

La estrategia se construyó sobre el único recurso en el cual los comunistas tenían una aplastante superioridad: su voluntad de luchar. Como Clausewitz, el teórico militar del siglo XIX, observó la guerra requiere unidad de miras entre el gobierno, los militares y el pueblo. Esta unidad nunca se consiguió en los EE.UU. Los norvietnamitas, por el contrario, estaban unidos en una «guerra popular». Capitalizar esta fortaleza necesitaba una guerra larga. Como explicaba el primer ministro Pham Van Dong: «Los EE.UU. con la nación más poderosa de la tierra. Pero a ellos no les gustan las cosas duraderas, ni incluso las guerras. Así que podemos alargada y por ello ganarla al final».

El enfrentamiento militar dosificado y la charada de la paz de París ayudaron a los norvietnamitas a prolongar el conflicto, mientras los esfuerzos diplomáticos para aislar a los norteamericanos de sus aliados occidentales y promover el movimiento pacifista estadounidense aceleraban la destrucción del deseo de ganar de los norteamericanos.

La eficacia de la respuesta militar norteamericana estaba limitada por dos dudas: ¿Cuáles eran los objetivos y quiénes los enemigos? ¿Era el papel de EE.UU. apoyar el régimen de Vietnam del Sur, combatir el terrorismo del Vietcong, derrotar militarmente a Vietnam del Norte, al comunismo en el Sudeste Asiático o si la guerra tenía un alcance militar o político. La diversidad de opiniones y los cambios de la opinión pública y política a lo largo del tiempo fueron fatales para el establecimiento de una estrategia consistente a largo plazo.

La coherencia y fortaleza de la estrategia de los norvietnamitas les permitió sobreponerse a los errores de implantación. En concreto, Giap, sin duda, se precipitó al lanzar su ofensiva general. Tanto la ofensiva del Tet en 1968 como la del frente del Este en 1972 fueron rechazadas con importantes pérdidas en el ejército regular norvietnamita y en el Vietcong. El general Giap fue sustituido como comandante en jefe por el general Van Tien Dung, quien reconoció que el escándalo Watergate había debilitado tanto a la presidencia de los EE.UU. que una respuesta norteamericana a un nuevo ataque comunista era improbable. El 29 de abril, con la operación Viento Constante se empezó a evacuar a todos los norteamericanos de Vietnam del Sur, y a la mañana siguiente las tropas norvietnamitas entraron en el palacio presidencial de Saigón.

FUENTES:

1 Col. Harry G. SUMMERS Jr., *On Strategy* (Novato, CA: Presidio Press, 1982).

2 G. K. TANHAM, *Communist Revolutionary Warfare* (Nueva York: Praeger, 1961.)

3 Vo NGUYEN GIAP, *Selected Writings* (Hanoi: Foreign Language Publishing House, 1977)

4 J. CAMERON, *Here is your enemy* (Nueva York, Halt, Rinehart, Winston, 1966).

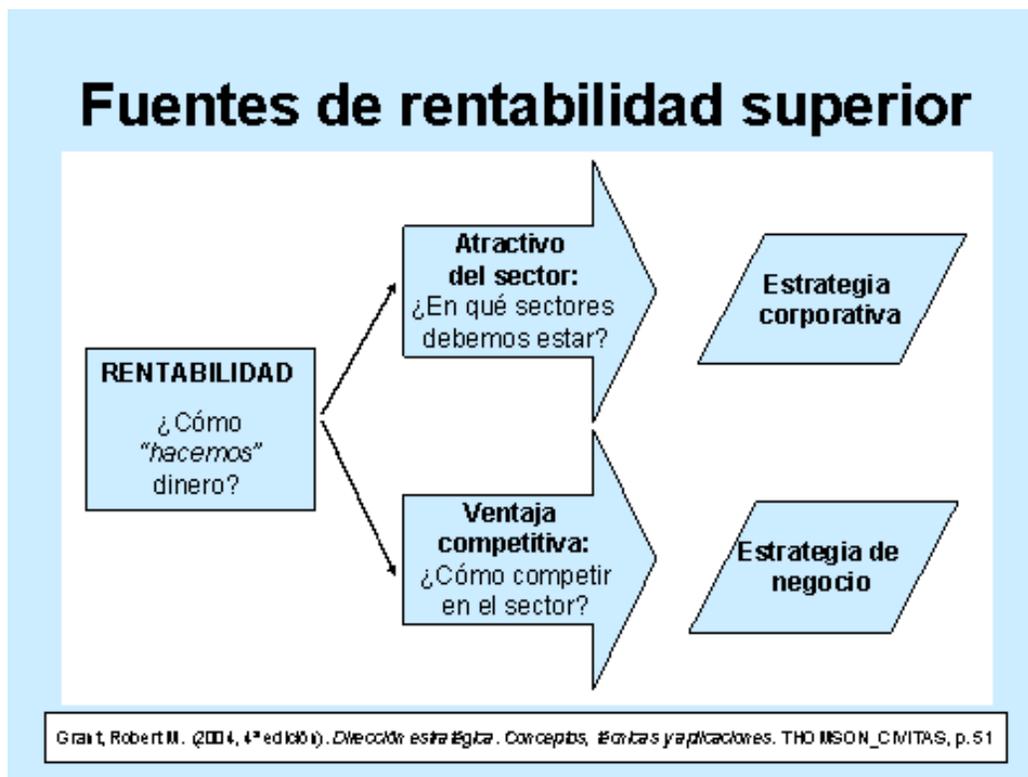
Las soluciones están recogidas en el anexo del curso, y son propuestas en el libro **"Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones"** de Robert M. Grant. Ed. Thomson-CIVITAS. 4ª edición.

ESTRATEGIA DE EMPRESA Y DE NEGOCIO

La estrategia, como todos los aspectos de la empresa, tiende hacia la obtención de beneficios, por lo que trata de superar la rentabilidad del capital al coste de oportunidad del mismo. Y para ello tiene dos caminos, por lo que deberá considerar qué le otorga mayores beneficios en términos de rentabilidad, si destinar sus esfuerzos a la elección del sector adecuado, o bien luchar por conseguir una ventaja competitiva suficiente sobre sus competidores.

Tratamos de conseguir una rentabilidad superior. Y esta **rentabilidad superior depende fundamentalmente de dos Factores:**

1. **El sector en el que nos encontramos.** Por ejemplo las empresas de acero inoxidable durante años fueron sistemáticamente más rentables que las de acero común.
2. **La ventaja competitiva de nuestra empresa sobre las demás del Sector.** Ciertas empresas han sido mucho más rentables que el resto de sus competidores durante años.



En esto distinguimos lo que es estrategia corporativa de lo que es estrategia de negocios.

La estrategia corporativa define el ámbito de la empresa en términos de sectores y mercados, selecciona el ámbito en el que la empresa compite.

La estrategia de negocios se ocupa de cómo compite la empresa en el mercado seleccionado

FUNCIONES DE LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

A nivel directivo, la estrategia se emplea como el medio para realizar diversas funciones como:

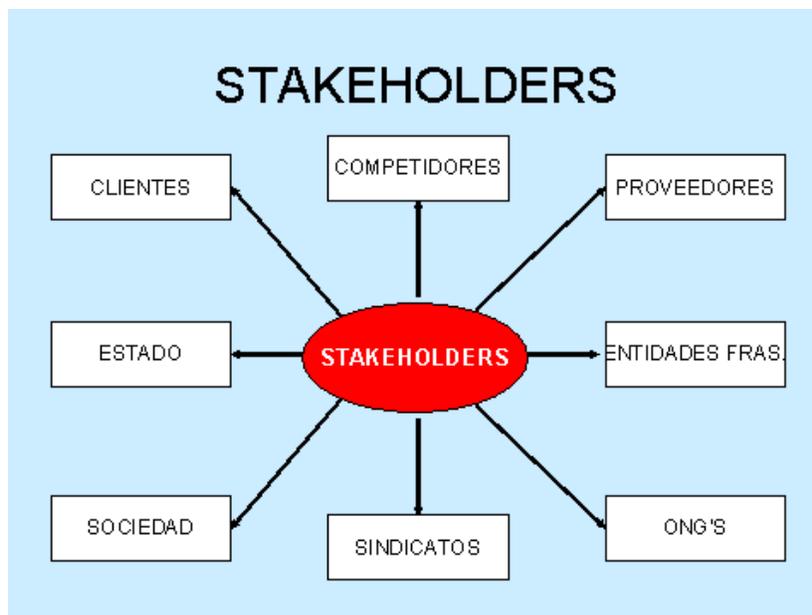
- **Soporte para la toma de decisiones.**- aporta sencillez y coherencia a las decisiones que se toman en la empresa, tanto en las pequeñas del día a día como en las más importantes. La unidad en las decisiones de la empresa en cuanto a que todas sigan un mismo rumbo es fundamental para conseguir el éxito.
- **Proceso de coordinación y comunicación.**- responde al concepto de planificación estratégica, que sirve para lograr la coordinación y el consenso de las decisiones empresariales.
- **Meta: el propósito estratégico.**- una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia de la empresa.

- OTRO PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA: SHAREHOLDERS - STAKEHOLDERS

Este apartado que denomino como otro punto de vista de la empresa abarca a todos aquellas personas u organizaciones que, de una u otra forma, se benefician de la implantación con éxito de una estrategia en una determinada empresa.

Por un lado están los "**shareholders**", que son los accionistas de la empresa.

Y por otro lado se encuentran los "stakeholders", que son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados. Los grupos referidos pueden verse en el siguiente gráfico, afectando de forma distinta a cada uno de ellos la creación de valor por parte de la empresa.



La actividad de la empresa no sólo afecta a los accionistas sino que afecta a los trabajadores, consumidores, competidores y la sociedad en general. Es por esto que es preciso analizar las consecuencias de las acciones empresariales para los diversos grupos. Este análisis de las consecuencias y la implantación de mejores prácticas empresariales constituyen parte de la responsabilidad social de la empresa. Actualmente existe un gran interés tanto por parte de las empresas como de las administraciones públicas y diferentes grupos sociales para mejorar el **comportamiento ético de las empresas**.

MEDIR EL BENEFICIO

Los beneficios que crea una empresa no son fácilmente medibles en función de a qué persona u organización le interese los resultados o supervivencia de una empresa.

En el caso de los accionistas sí que se pueden medir los beneficios económicos que le reportan sus acciones. Es el caso más sencillo de medición del beneficio. Más complejo resulta la medición para los stakeholders, puesto que cada uno de ellos tiene diversidad de intereses en la empresa, partiendo de la supervivencia de la misma.

A continuación ponemos algunos ejemplos de intereses posibles de cada uno de estos grupos de interés:

- **Clientes.** Creación de valor para sí mismo con los productos o servicios que requiera de la empresa.
- **Competidores.** Los resultados de la empresa, la organización interna.
- **Proveedores.** Comprobar la facilidad de pago de la empresa (liquidez)
- **Entidades financieras.** La solvencia de la empresa
- **Organizaciones no gubernamentales.-** La labor social de la empresa.
- **Sindicatos de trabajadores.** La protección de las condiciones de trabajo de los empleados.
- **Sociedad.** Lo que la empresa es capaz de devolver a la sociedad: vinculación con las actividades ciudadanas, respeto al medio ambiente, ...
- **Estado .** Los beneficios de la empresa, para los impuestos que recaude

VISION Y MISION

La Visión de una empresa, organización o persona es cómo ve la misma un determinado negocio.

La Misión consiste en lo que quiere hacer dentro de un determinado negocio cualquiera de los considerados anteriormente. En otras palabras, es la función de una organización dentro de su particular *visión* del entorno.

Se aconseja formular la Misión desde una perspectiva del cliente y no centrados en una tecnología. El ejemplo que se suele dar es el de las empresas de ferrocarril para las cuales su Misión era poner trenes. Estaban enfocados a una tecnología.

Si los ferrocarriles definen su Misión en términos de transportar pasajeros y carga de forma rápida y cómoda, cuando el autobús o el avión pasaron a ser tecnologías preferidas por los consumidores, se podían plantear cambiar de tecnología y entrar en el transporte de pasajeros o carga con aviones

EJEMPLOS DE MISION Y VISION DE EMPRESAS



Walt Disney

VISION.- Cada vez más gente se quiere divertir y de formas muy variadas.

MISION.- Divertir a la gente.



Wellpoint

VISION.- Redefinir la industria hacia consumidores finales

MISION.- Asegurar y mantener un mercado de clientes fieles a lo largo del tiempo.

Propongo un ejercicio a los alumnos que consista en definir su Visión y Misión profesional

ANALISIS EXTERNO

En esta parte del curso realizamos el imprescindible análisis externo que nos guía en la definición y puesta en práctica de la estrategia.

EL ANALISIS SECTORIAL

En el análisis externo vamos a ver cómo afecta al **entorno** al funcionamiento de la empresa en cuanto a oportunidades de aumentar el beneficio de la empresa.

Con el análisis sectorial se pretende:

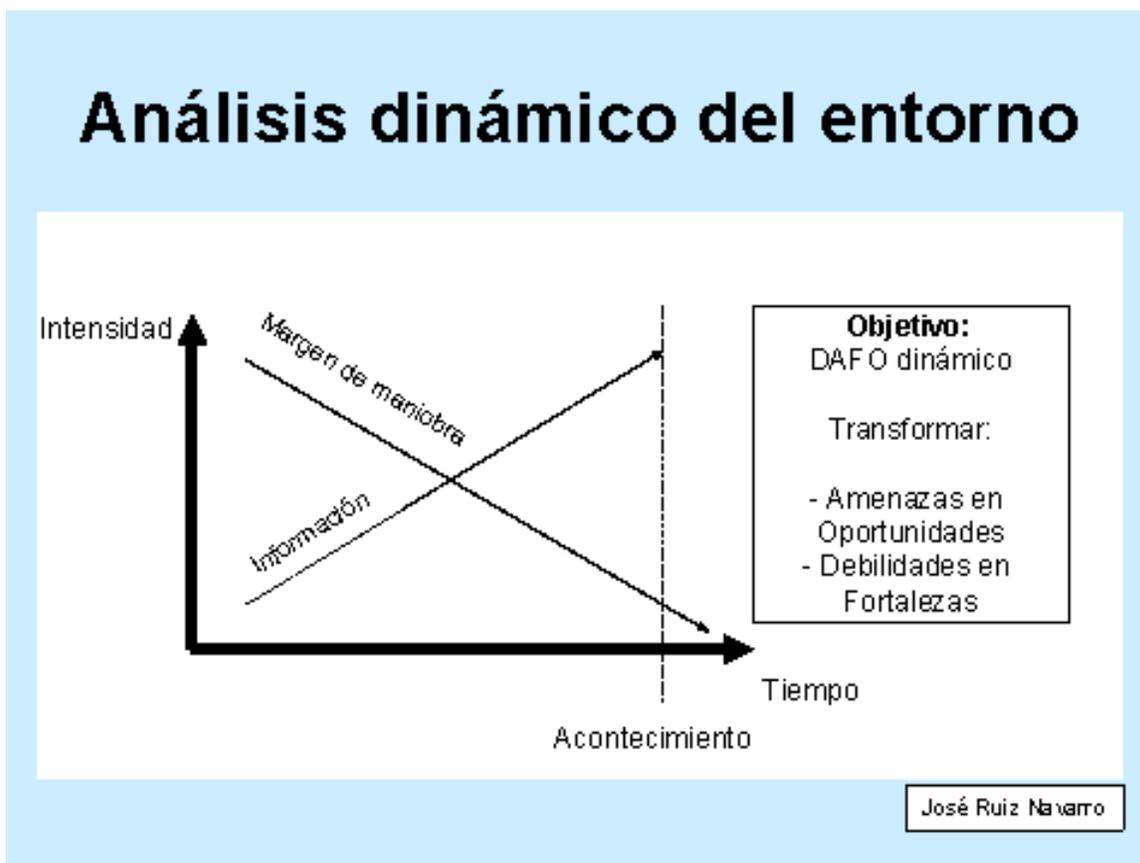
- **Conocer la estructura del sector en el que se mueve la empresa**, porque ello influirá en su competencia y rentabilidad.
- **Conocer la relación que existe entre la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa**, siendo ésta menor cuanto mayor sea la intensidad de la competencia.
- **La anticipación en cuanto a tendencias del sector**, para ser más dinámicos que los competidores. Se trata de aprovechar las tendencias a nuestro favor. Por ejemplo el cambio demográfico que supone en algunos países el incremento de las personas de mayor edad. Existen múltiples oportunidades de negocio que se abre en la atención de las personas de la tercera edad.
- **Valorar acciones comunes dentro de un sector** en la búsqueda de la mejora global.
- **Encontrar oportunidades de negocio en las necesidades de los clientes y las debilidades de la competencia**. Se trata por tanto de encontrar los huecos de negocio. ¿Qué parte del mercado no está bien atendida por los competidores o nosotros con nuestros recursos podemos atender mejor?

RELACION INFORMACION – TIEMPO – CAMBIO

Hablamos ahora del **dinamismo de la empresa**, ya que este puede propiciar beneficios importantes a la empresa. En el gráfico que vemos a continuación se observa que es importante la información que maneja una empresa, pero tanto o más importante es disponer de ella y saber utilizarla en el momento idóneo.

Una empresa debe ser dinámica, es decir, adaptarse rápidamente a los cambios del entorno competitivo, ser capaz de transformar amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.

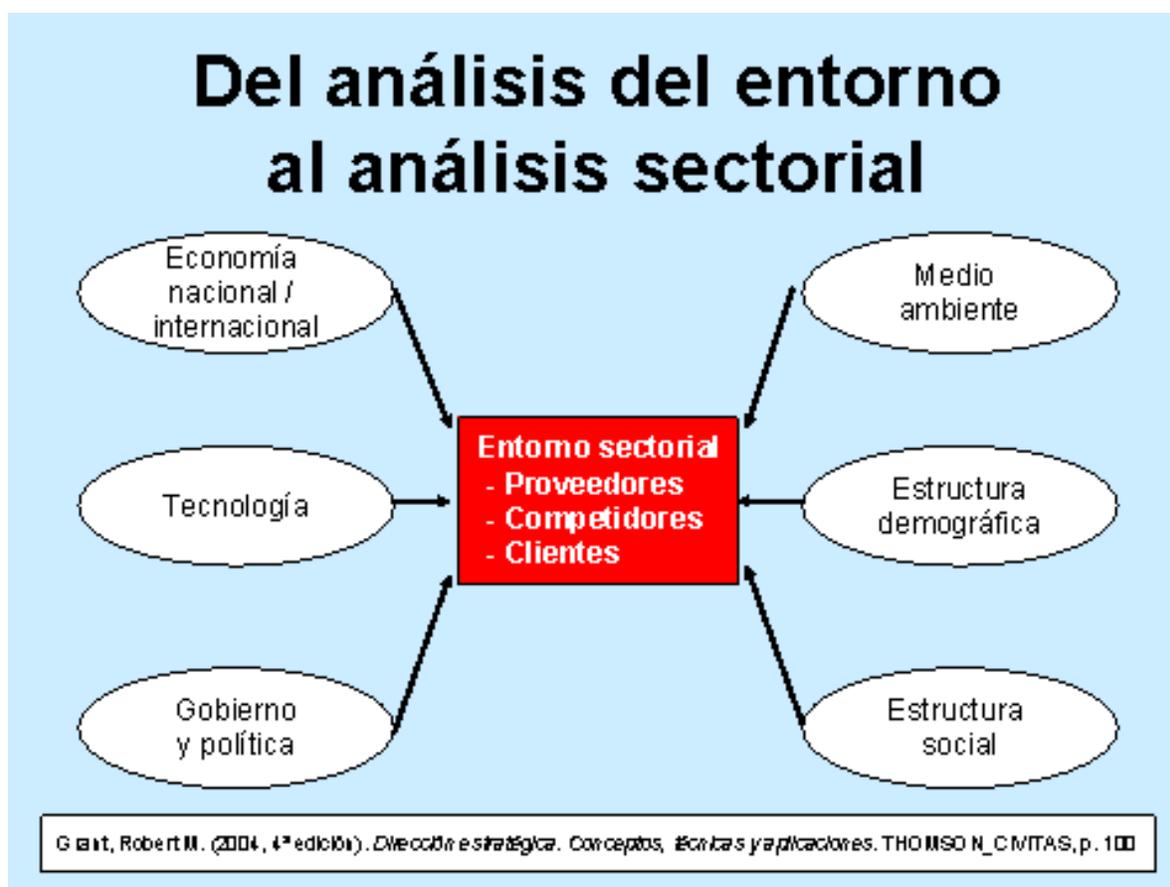
Si la empresa tiene indicios de que las condiciones del entorno van a cambiar, cuenta con un margen de tiempo que le permite ese dinamismo, ese cambio más rápido y adecuado que el de los competidores. De esta manera, cuando se de ese cambio en las condiciones, la empresa ya se habrá preparado para afrontarlo y competir en las nuevas condiciones, mientras que las empresas que no sean capaces de adaptarse no podrán competir.



DEL ANALISIS DEL ENTORNO AL ANALISIS SECTORIAL

El entorno es todo aquello que de alguna manera afecta al funcionamiento de la empresa, directa o indirectamente. Es algo tan grande que es muy costoso para la empresa tenerlo controlado en su totalidad. Por ello la empresa debe hacer un estudio del entorno, y en él distinguir lo que es “simplemente” importante de lo que es realmente imprescindible para su supervivencia.

Cualquier factor condiciona en un momento dado la estrategia de una empresa, como pueden ser factores políticos, económicos, sociales, ..., todos pueden generar oportunidades de negocio para la empresa. Lo que interesa es saber de qué manera estos factores globales del entorno (*macro entorno*) afectan al entorno sectorial de la empresa (*micro entorno*), como vemos en el gráfico siguiente. Un entorno sectorial que componen clientes, proveedores y competencia.



DETERMINANTES DEL BENEFICIO SECTORIAL: DEMANDA Y COMPETENCIA

Con la estrategia tratamos de obtener los beneficios suficientes que garanticen la supervivencia de la empresa. Al mismo tiempo, con nuestros productos o servicios tratamos de crear valor para los clientes y la sociedad en general.

Si nuestros productos/servicios son de calidad y crean valor para quien los disfruta, el precio de los mismos crece; pero éste dependerá de las condiciones en las que compita, la estructura del sector, la intensidad de la competencia, ...

En resumen, los beneficios obtenidos por las empresas en un sector dependen de:

- el valor del producto o servicio para el cliente
- la intensidad de la competencia
- el poder de negociación relativo en los diferentes niveles de la cadena de producción.

La estructura del sector es un aspecto fundamental a considerar. Si sabemos en qué estructura de sector se encuentra nuestra empresa podremos predecir tendencias dentro del mismo y el comportamiento de la competencia, lo que favorece el dinamismo de nuestra empresa, que debe traducirse en beneficios económicos. Vemos en el siguiente cuadro la tipología de estructuras sectoriales que se dan en el mercado.

	Competencia perfecta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentración	Muchas empresas	Pocas empresas	Dos empresas	Una empresa
Barreras de entrada y salida	No hay	Barreras significativas		Importantes
Diferenciación del producto	Productos homogéneos	Posibilidad de diferenciación		
Información	Flujo perfecto	Imperfecta		

En estrategia hay un concepto importante cuando se habla de la estructura de un sector. Este es el que se conoce como *Paradigma ERC*, y expresa la idea de que la Estructura del sector condiciona la Conducta y los Resultados de las empresas.

Paradigma ERC

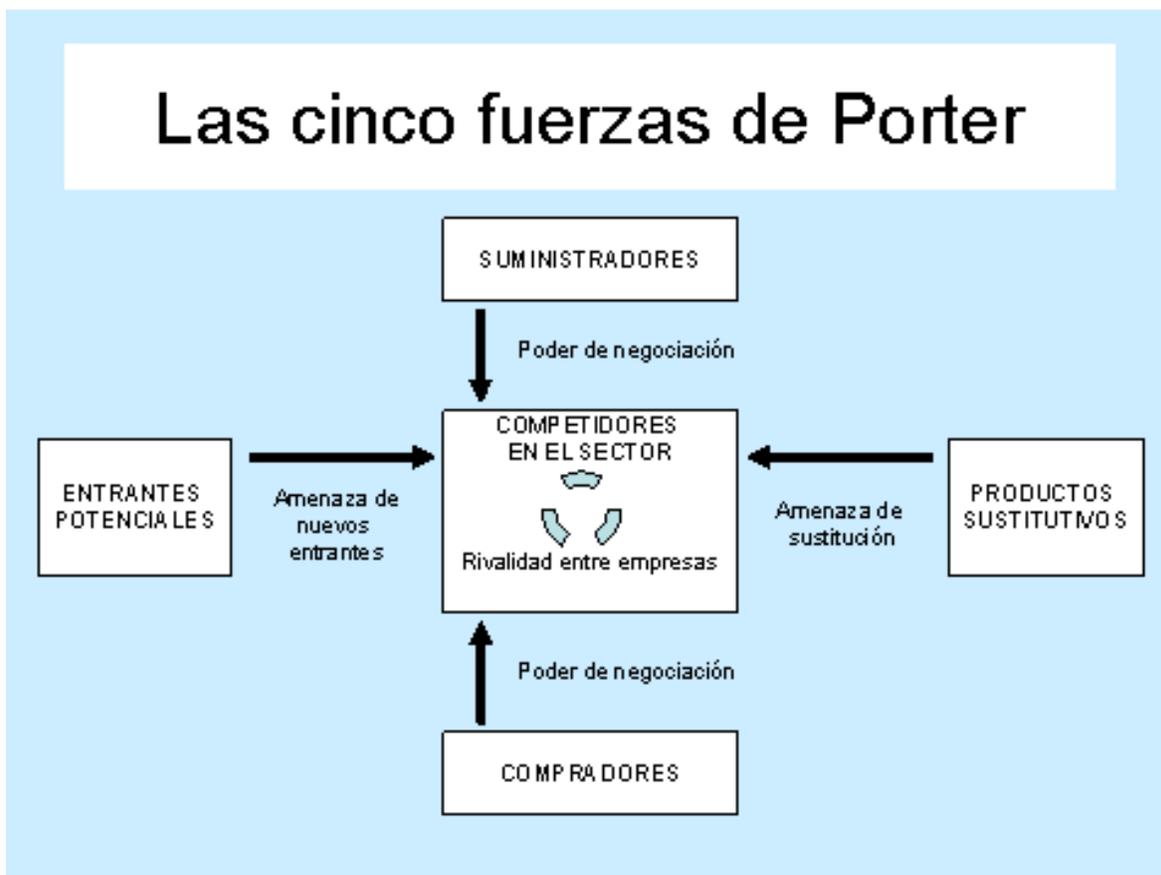
Estructura – Conducta - Resultado

ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Dentro del análisis del entorno sectorial, indiscutiblemente hay q mencionar a Michael Porter (Harvard Business School). Y es que Porter considera que el nivel de intensidad de un sector y su rentabilidad vienen determinados por las propias características del sector.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.

En el siguiente gráfico vemos esquemáticamente el modelo, que desarrollamos en los siguientes apartados. Este tema es muy importante, la base del análisis externo, por lo que podría abarcar un curso entero.



LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: LA COMPETENCIA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Cada vez aparecen más productos que, aparentemente, poseen las mismas características del producto original. Además de confundir a veces al consumidor y de acrecentar la competencia, la aparición de productos sustitutivos tiene influencia directa en el precio de los productos.

Hay productos como la gasolina o los cigarrillos que no tienen productos que los sustituyan, por lo que en este caso el consumidor debe aceptar el precio que se ponga si quiere disfrutar de dichos productos. Se dice entonces que la demanda es inelástica con respecto al precio.

Otros productos, como los relacionados con la comunicación por mensajería o las empresas de telefonía han encontrado en los últimos años la competencia de productos sustitutivos proveniente de la adaptación de las nuevas tecnologías, como por ejemplo el correo electrónico. En este caso, el consumidor es más sensible al precio, por lo que se dice que la demanda es inelástica con respecto a este. En este caso, los precios disminuyen y el margen de beneficio es escaso, puesto que además de la calidad se compite en el precio del producto.

Pero no siempre el consumidor se tira a comprar el producto sustitutivo por razones de precio. La relación de confianza del consumidor con un producto es mayor cuanto más complejas sean las necesidades satisfechas por ese producto. En este caso, al consumidor no le importa pagar más por un producto que ya conoce y que le da óptimos resultados antes de arriesgarse en un nuevo producto, aunque sea más barato. Además, el producto original (el más caro) se ve beneficiado cuando el producto sustitutivo es una copia mala y barata de sí mismo. En este caso se refuerza la relación entre el producto y el consumidor. La imitación de ropas de marca o de perfumes son claros ejemplos de lo que estamos hablando.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Aquí vemos en la práctica la aparición de los *stakeholders*, los grupos de interés que afectan o son afectados por las decisiones de una empresa. En este caso lo aplicamos a un sector, y vemos como si una empresa ve atractivos los resultados de un determinado sector, pues apuesta por entrar en él. Lo que ocurrirá en el sector será que cuantas más empresas se desarrollen dentro del mismo, menores serán los beneficios, que caerán hasta el nivel competitivo.

En este momento podemos hablar de si un sector es o no *contestable*, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es *contestable* cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados *costes hundidos*, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costes hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarlo en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Para evitar la vulnerabilidad de los sectores, se crean barreras de entrada, que son las siguientes:

Inversión necesaria

En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Esto es lo que ocurre con el sector de los aviones de pasajeros, en el que Boeing y AIRBUS tienen un dominio tan aplastante del mercado que difícilmente pueden competir con ellos. Otros Sectores no tienen costes de entrada tan fuertes, como suele ocurrir con las franquicias del sector inmobiliario.

Economías de escala

Hay sectores en los que la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Es lo que ocurre con las empresas de publicidad, donde se dan importantes costes fijos y en las que los costes variables apenas de aprecian en función de la cantidad producida si esta es pequeña. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costes unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta

capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costes que ello conlleva.

Ventaja absoluta en costes

El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costes, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

Diferenciación del producto

Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo. Y es que estas empresas asentadas a las que nos referimos cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantísimas inversiones en publicidad, un coste que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios son las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que esta no considera.

Acceso a canales de distribución

Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Y para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas noveles no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados por las empresas ya asentadas en el sector. Y es que si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.



Barreras administrativas y legales

Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, *copyrights*, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, Ejemplos de lo que estamos comentando son los taxis y televisiones (licencias), los trabajos de investigación (patentes). Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costes importantes para la entrada de nuevas empresas.

Represalias

Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector, según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o brusquedad bajadas de precios, hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

Eficacia de barreras de entrada

Al hablar de la eficacia de las barreras de entrada hay que considerar diversas opiniones. Por un lado, los estudios realizados por Bain y Mann encontraron que la rentabilidad es superior en sectores con barreras de entrada muy altas que en aquellos en las que son relativamente bajas. Por otro lado, George Yip no cree que las empresas que quieran entrar en un sector y finalmente no lo hagan sea por las barreras de entrada, ya que creía que podrían superar esas barreras, por contar con los recursos y capacidades suficientes para competir. Es por este razonamiento que podemos concluir diciendo que la efectividad de las barreras de entrada para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que esta cuenta.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores que se nos ocurra viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto / servicio, ... Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

Concentración

Se refiere al número de empresas que compiten en un sector y al tamaño de estas. Hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa (como Microsoft en sistemas operativos para PCs), la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de "precios paralelos" entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas (Coca Cola y Pepsi), la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

Diversidad de competidores

Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costes e incluso objetivos. Eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en la que se compite, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aun no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costes y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

Diferenciación del producto

La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas. Esto obliga a las empresas a reducir los precios con el fin de incrementar sus ventas.

Pero hemos de hablar en este momento del llamado producto o servicio *commodity*, que es aquel que solo se diferencia del resto por el precio. Por ello, en este caso la competencia solo se da en el precio, que suele ser muy bajo, como bajos son también los beneficios que ofrece. Ejemplos de este tipo de productos son la sal, los ladrillos y el cemento para la construcción, los productos de la minería, ...

Exceso de capacidad y barreras de salida

Hay que considerar la capacidad de una empresa, con el objetivo de emplear de la forma más eficaz todos los recursos de los que dispone. El hecho de no ser capaz de lograr esa eficacia hace que la empresa deba reducir los precios de sus productos para lograr un mayor volumen de ventas y un mayor uso de su capacidad disponible. Junto a esto, hemos de hacer referencia a las barreras de salida, que son los costes que tendría que afrontar una empresa a su salida del sector, por lo que podrían impedirlo. Las barreras de salida pueden ser la inversión en recursos duraderos y especializados o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

Condiciones de los costes: economías de escala y relaciones entra costes fijos y costes variables

Está relacionado con lo que antes hemos comentado de la capacidad de producción con la que cuenta la empresa. Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde podemos llegar en la bajada de precios dependerá de la estructura de costes de la empresa. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costes variables. Así, en la relación entre costes fijos y variables predominan los primeros, la empresa tratará de emprender cualquier negocio, para cubrir así los costes variables

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Dentro de un sector, las empresas trabajan en dos tipos de mercados, que son los mercados de factores (en los que compran materias primas, componentes, recursos financieros y mano de obra) y los mercados de productos (en los que venden sus bienes y servicios a los clientes, que son distribuidores, consumidores u otros fabricantes).

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes:

Sensibilidad de los compradores al precio

Depende de:

- el coste del componente sobre el coste total (por ejemplo, empresas de bebidas).
- el grado de diferenciación del producto.
- la intensidad de la competencia entre los compradores (por ejemplo, el sector del automóvil).
- la importancia de la calidad del producto.

Poder relativo de negociación

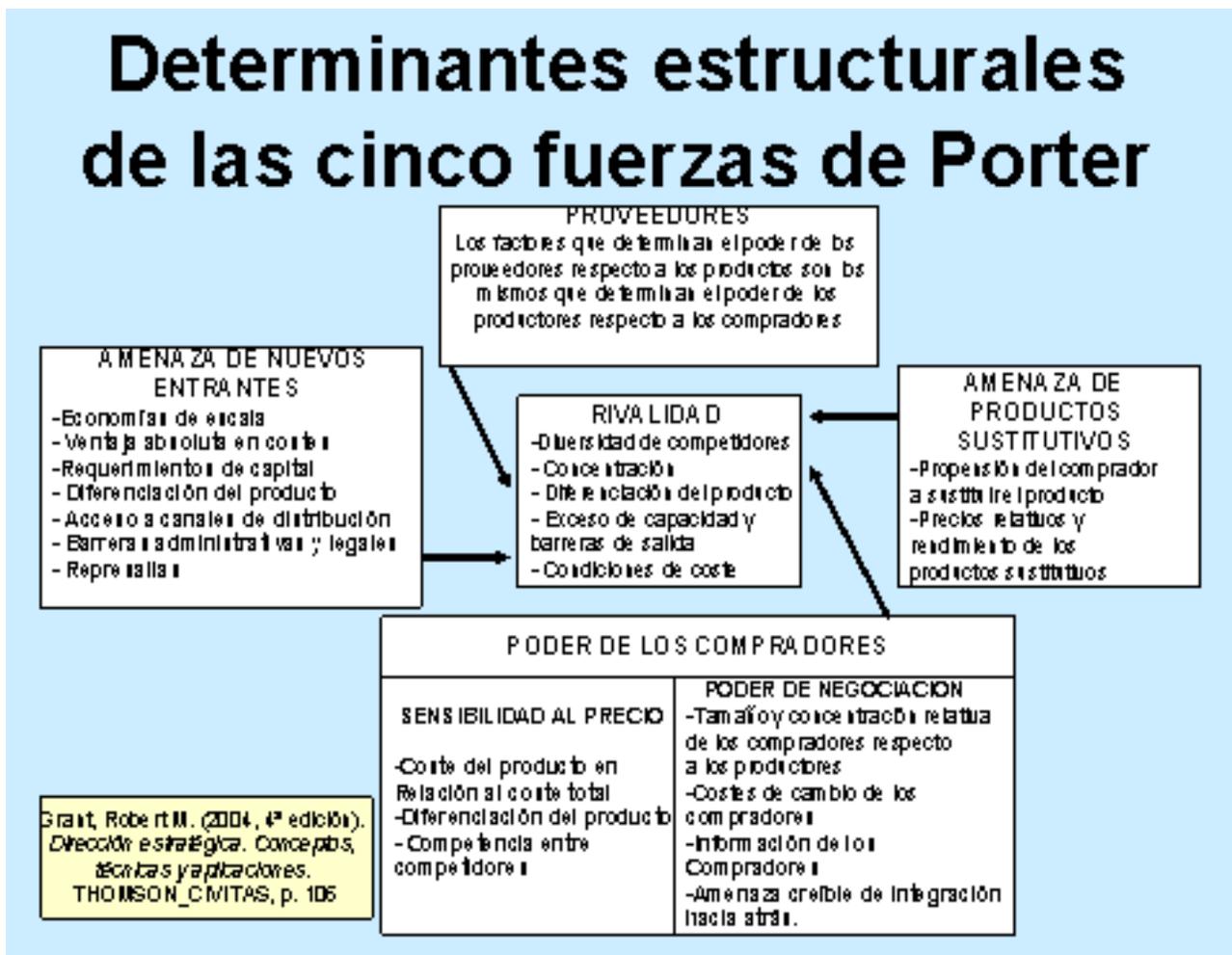
En el poder de negociación de los compradores con respecto a los vendedores influyen los siguientes factores:

- el tamaño y la concentración de los compradores con respecto a los proveedores.
- la información de los compradores.
- la posibilidad de integración vertical

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Este apartado de poder de negociación de los proveedores es análogo al anterior, del poder de negociación de los compradores, con la diferencia de que ahora los compradores son las empresas del sector y los productores de los *inputs* son los proveedores

GRAFICO RESUMEN DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



DEFINICION DEL SECTOR: ¿CUAL ES EL MERCADO RELEVANTE?

En primer lugar una empresa debe delimitar cuál es el sector del que participa. Para los economistas, el sector es un grupo de empresas que suministra a un mercado. Según esto, cuando definimos el mercado en el que queremos actuar hemos de ponerle límites, es decir, hasta donde llega el mercado relevante.

La empresa deberá estudiar su sector y ser ella misma, a su juicio, quien marque los límites en los que desarrollará su actividad, esto es, hasta donde va a competir, ya sea físicamente o en términos de capacidad productiva. Pero no necesariamente debe ser tan concisa en la señalización del límite de su sector o mercado, debido a que un cambio en las condiciones externas podría favorecer nuestra estrategia, sin que antes estuviéramos centrados en el mercado cambiante

LA ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS

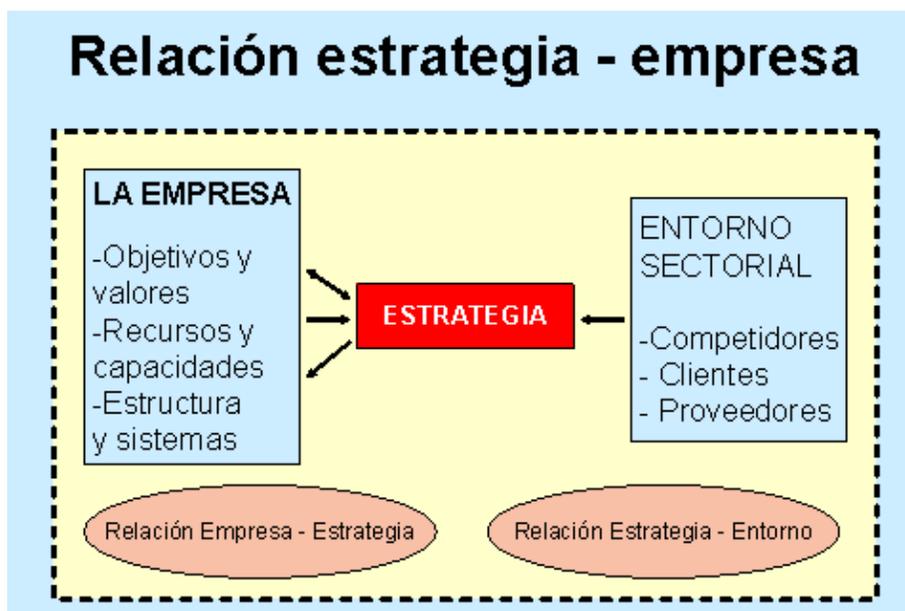
Los recursos de la empresa son el fundamento de la estrategia, entendidos estos como sus recursos y capacidades. Podemos decir que un **recurso** es un activo, un stock, con el que la empresa pretende crear valor y obtener beneficios; una **capacidad** es un flujo, precisamente la puesta en valor de los recursos, la generación de rentas desde el momento en que los recursos empiezan a trabajar.

En la actualidad vivimos en una economía de empresa, en la que son las empresas las que crean el mercado. Hay nuevos productos, se plantean nuevas necesidades, ... y todo ello es fruto de la investigación e innovación de las empresas. Ya no estamos en una economía de mercado sino que el mercado lo crean las empresas. Las condiciones han cambiado, porque el mundo cambia continuamente, es más dinámico e incierto, y para ello deben estar preparadas las empresas.

Por estas condiciones cambiantes, no basta con conocer el mercado, ya que esto lo puede hacer cualquier empresa. Hay que diferenciarse, hacer cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta.

En un entorno estable, el análisis externo es más importante. Pero en la actualidad, y con el fenómeno de la globalización como telón de fondo, el entorno para nada es estable. Por ello, el análisis interno es más importante en este sentido en función de cuantos más recursos que nos diferencien tengamos como para cambiar la estructura de un sector.

Como vemos en el gráfico, la relación principal en este entorno cambiante es la que une la empresa, representada en sus recursos y capacidades, y la estrategia. Es la constatación de que han cambiado las tornas desde el análisis de Porter, cuando las condiciones eran muy estables.



EJEMPLO I DE MODELO VRIO DE ESTRATEGIA

Carnaval de Cádiz



Cádiz es una pequeña ciudad del sur de España, pero su carnaval es muy grande, enorme. De hecho, esta catalogado como “*De interés turístico internacional*”. Este carnaval no es el carnaval del espectáculo ni de la samba ni de las máscaras. En Cádiz estos ingredientes se sustituyen por el ingenio, la gracia y el arte de los gaditanos. Es la fiesta de la libertad, cuando todo un pueblo se tira a la calle durante una semana para pasarlo bien y disfrutar. Imposible de imitar, el derroche de ingenio del gaditano ha traspasado fronteras, las fronteras de una ciudad que cuadriplica su población durante una semana del mes de febrero. Pero durante todo el año hay carnaval en Cádiz: Cádiz es carnaval.



Las calles llenas de gente a todas horas y las agrupaciones cantando en plena calle, en cualquier escalera, desde por la mañana hasta... el día siguiente casi. Y así todos los días. Un espectáculo admirable, auténticos artistas que no actúan en teatros solamente, sino que el espectáculo está en la calle, libre y gratuito.

Carnaval de Cádiz, la fiesta de la libertad, la fiesta de la realidad, en la que el gaditano se ríe de sus propias miserias durante una semana. En el que la crítica no cesa ni deja títtere con cabeza: políticos, personajes públicos, de la iglesia, del deporte, ... pura ironía que relata el sentir de un pueblo durante el año, sus alegrías y tristezas al ritmo del 3x4.



Pienso que el carnaval es un recurso VRIO para la ciudad de Cádiz por los beneficios que trae como consecuencia para la misma. Es un recurso VRIO su ingenio, su gracia, su forma de disfrutar de la vida pese a las penurias. Todo ello constituye una ventaja competitiva ante otras ciudades que compiten en el sector turístico. A continuación lo justifico:

- **V aliosos.**- el carnaval de Cádiz tiene un gran potencial, que se traduce en talento y beneficios económicos para toda la ciudad.
- **R aros.**- indudablemente, las características del carnaval de Cádiz son únicas, muy propias. Hay muchos carnavales en el mundo, pero ninguno como el de Cádiz, que se diferencia, lo que le da la ventaja competitiva frente a la competencia.
- **I nimitables.**- el ingenio es imposible de copiar, es algo intangible, algo que no puede compararse, que no puede medirse.



Inmersos en la Organización de la empresa .- en este caso, el arraigo de la fiesta en la ciudad, donde se comenta que “es carnaval todo el año”.



EJEMPLO II DE MODELO VRIO

Paradores Nacionales de Turismo de España, S.A.



Este es el caso de una empresa española dedicada a la actividad hotelera. Esta empresa se caracteriza porque sus hoteles gozan de gran riqueza sentimental, puesto que se adecuaron las peculiaridades del hospedaje que ofrecen mediante la restauración de castillos, palacios y conventos, rescatándose de la ruina y el abandono monumentos vinculados al patrimonio histórico cultural español. Esta empresa une las comodidades de la sociedad actual a la riqueza patrimonial de las instalaciones que ofrece al cliente, caracterizadas por edificios con siglos de historia o inmersos en privilegiados entornos naturales. En total cuenta con 90 hoteles repartidos por todo el país, en los que cumple con los siguientes objetivos:

- Desarrollar un producto turístico de calidad, que sea imagen de la hostelería española a nivel internacional e instrumento de política turística del Estado.
- Facilitar la recuperación del patrimonio histórico con fines turísticos, permitiendo su conservación y mantenimiento para conocimiento y disfrute de las generaciones presentes y futuras.
- Fomentar el turismo en áreas con escaso movimiento turístico o económico, alentando el desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente de aquellas zonas donde se ubican los establecimientos, y sirviendo como polo de atracción para la iniciativa privada.
- Promover la tradicional gastronomía regional, ahondando en la investigación que permita rescatar recetas y formas de cocinar, y fomentando el consumo de productos de calidad de nuestra tierra.
- Promocionar el conocimiento de destinos culturales y de naturaleza, contribuyendo con ello a una diversificación de la oferta turística española y a trasladar una imagen más enriquecedora de nuestro país al visitante extranjero.
- Desarrollar estas actividades del modo más rentable posible, de forma que se satisfagan las expectativas en intereses del Estado como único accionista, de la sociedad española en su conjunto, y de los propios empleados.

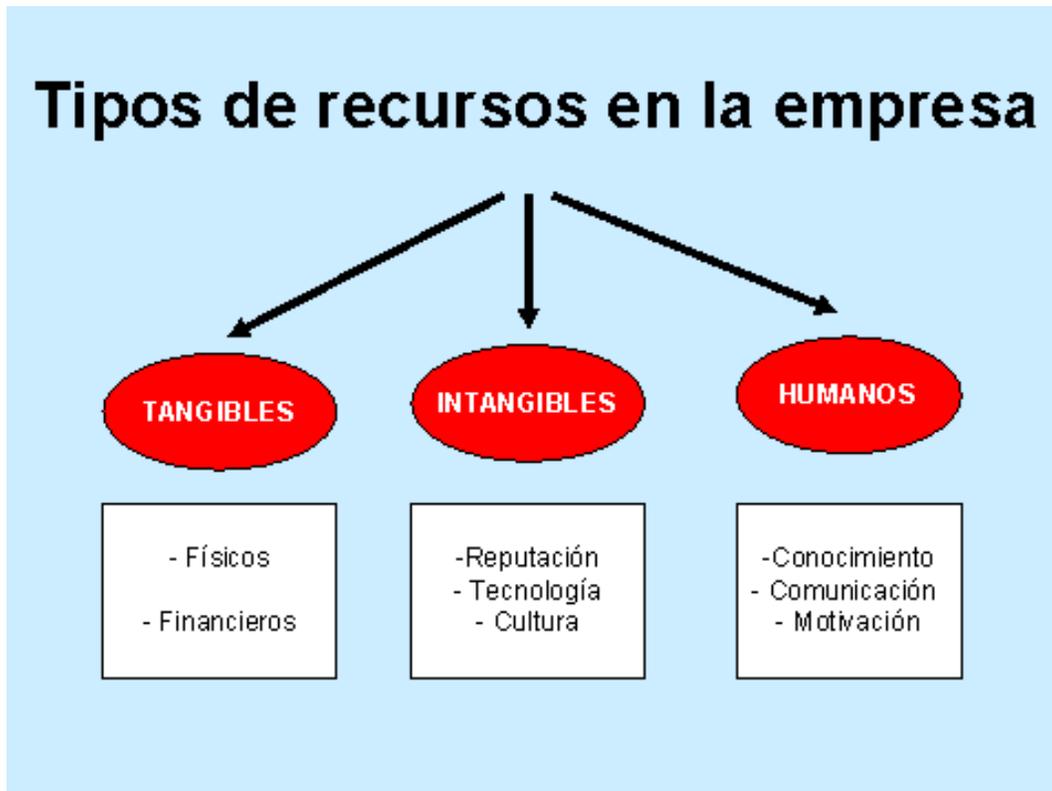
FUENTE: www.parador.es



Considero que los recursos con los que cuenta la empresa, en referencia a sus instalaciones y a las propias características de estas, suponen una ventaja competitiva para la empresa, por lo que se adecuan perfectamente a la definición de recurso VRIO:

- **V aliosos.**- sus instalaciones tienen gran valor histórico, y se encuentran en lugares privilegiados por su entorno natural.
- **R aros.**- Sus hoteles son raros, alejados de la forma de los hoteles modernos de las grandes cadenas multinacionales. Es raro ver un hotel en lo que fue un castillo, un convento, o situado a la misma orilla del mar mediterráneo o el océano atlántico.
- **I nimitables.**- La competencia no puede copiar este recurso.
- **Inmersos en la Organización de la empresa** .- todos los hoteles siguen la misma línea, lo que hacen de esta una empresa diferente.

TIPOLOGIA DE RECURSOS DE LA EMPRESA



Tres son los tipos de recursos que pueden darse en una empresa:

RECURSOS TANGIBLES

Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Podemos distinguir dos tipos:

- *Financieros*
- *Físicos*

RECURSOS INTANGIBLES

Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho muchas empresas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos aproximadamente siquiera. Venos cada uno de ellos con un ejemplo; pueden ser:

- *Reputación.*- está relacionado con la relación de confianza entre la empresa y el consumidor. Es por esto que un consumidor está dispuesto a pagar una cantidad extra por el producto o servicio de una determinada empresa, en la que confía plenamente.

Sin duda alguna, constituye una ventaja competitiva importantísima. La reputación se relaciona con la propia reputación de una marca entre los clientes, de los productos, y las relaciones de una empresa con respecto a los proveedores, Administración Pública y la sociedad.



- *Tecnología.*- es un recurso realmente valioso para las empresas que lo explota. Se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, esto es, registro de marcas, patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales, ...



- *Cultura.*- de todos es el recurso más intangible pero a la vez de los más valiosos, y es que la cultura identifica la empresa: su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación, sus comportamientos, ...



RECURSOS HUMANOS

Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Es muy complicado dirigir un equipo de personas debido a la heterogeneidad de todas ellas. Son difíciles de valorar porque, como ocurre con

los recursos intangibles, no aparecen en los estados contables, y es que una persona está contratada por una empresa, pero no es de su propiedad. Los recursos humanos son un activo, si, importantísimo para que la empresa sobreviva, pero no aparece su valoración en el activo del Balance de la empresa.

Las personas deben poseer conocimientos y destrezas, que deben poner en juego dentro de la empresa, bien de forma individual o bien desde el trabajo en equipo.

Las empresas, como cualquier otra organización, son lo que las personas que están dentro de ellas quieren que sea. De cómo sean las personas podemos sacar una idea de cómo es la empresa: cuales son sus valores, como es su forma de organizarse, de trabajar,... en general lo que es la cultura de la empresa. Tres aspectos muy importantes consideran las empresas que deben tener las personas que trabajen en ellas:

- *Conocimiento*
- *Comunicación*
- *Motivación*

RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA

Al hacer un análisis interno de los recursos y capacidades de la empresa hemos de distinguir estos cuando queremos lograr una ventaja competitiva. Los recursos son activos de la empresa, y para lograr la referida ventaja competitiva han de trabajar juntos para crear *capacidades organizativas* (o rutina organizativa). De esta manera los recursos se transforman en capacidades, creando flujos para la empresa. Esas capacidades o rutinas organizativas son las relaciones habituales, las tareas, la forma de trabajar de una empresa, y se utilizan para trabajar con eficacia, con el menor gasto de recursos, tiempo y esfuerzo.

Las capacidades o rutinas organizativas eficaces crea capacidades para la empresa, y desde ahí nace la ventaja competitiva para la empresa. En este sentido competitivo, la estrategia se basa en las capacidades de la empresa para lograr la supervivencia de la misma y desde ahí los objetivos fijados. Y esto está ligado a los factores claves de éxito de un determinado sector, lo que une la estrategia con el ámbito sectorial.

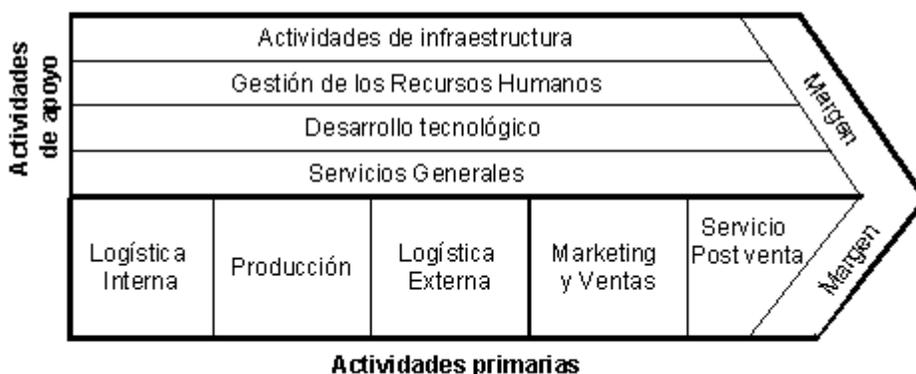


CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor se emplea como un criterio identificar las capacidades de una empresa a partir de la desagregación de sus actividades. Se trata de ver paso a paso todo el proceso desde que surge un producto hasta que llega a las manos del consumidor, incluyendo todos los servicios que puedan darse (distribución, servicio postventa).

Y para explicar el análisis de la cadena de valor nos basamos en el análisis de Porter, que fue quien propusiera este concepto de cadena de valor, y que vemos en el siguiente gráfico. Porter distingue entre *actividades primarias* y *actividades de apoyo*. Las actividades primarias a las que se refiere Porter son aquellas relacionadas con la transformación de los inputs y la relación con el cliente. Las actividades de apoyo están más relacionadas con las estructura de la empresa para poder desarrollar todo el proceso productivo.

La Cadena de Valor de Porter



Gast, Robert M. (2004, 4ª edición). Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. THOMSON CMTAS, p. 192

CAPACIDADES BASICAS

Son aquellas con las que ya cuenta la empresa. Se definen como *“habilidades de coordinación y movilización de recursos que generan ventajas competitivas (rentas)”*. Eso podemos comentarlo como la ventaja competitiva traducida en resultados económicos beneficiosos para la organización que se genera como consecuencia de que trabajen juntos los recursos (stocks, activos) con los que cuenta la empresa.

Pero con las capacidades básicas ocurre lo mismo que con las rutinas organizativas que comentábamos anteriormente, y es que existe un riesgo, ya que estas capacidades básicas se hacen muy rígidas y difíciles de cambiar si no se renuevan; lo mismo que ocurre con una rutina, ya que estas son muy difíciles de cambiar cuando se encuentran muy asentadas en una organización,

CAPACIDADES DINAMICAS

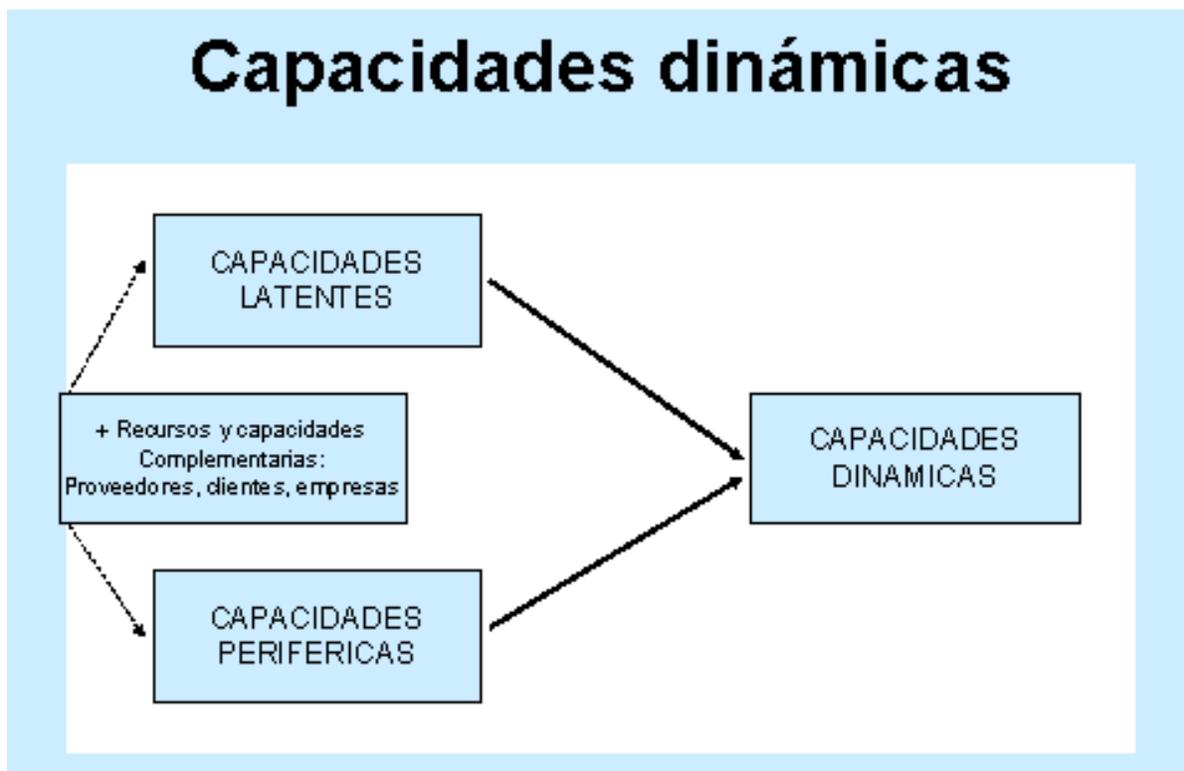
Son las nuevas capacidades que debe poseer una empresa debido al entorno en el que se mueve, tan inestable, competitivo y dinámico. Y es que se exige que las organizaciones sean flexibles, capaces de responder a los cambios que se den en su entorno.

Para la creación de capacidades dinámicas partimos de:

- **capacidades latentes.**- son esos recursos que están disponibles en la organización que se pueden utilizar para regenerar viejas capacidades, construyendo de esta manera otras nuevas superando rigideces actuales. Proceden de la experiencia acumulada y consideran las organizaciones como almacenes de conocimiento. Implica un olvido de lo anterior para poder aprender nuevas rutinas.

- **capacidades periféricas.**- no pertenecen a las capacidades básicas actuales pero existen en cualquier otro lugar de la organización. Separadas especialmente de las capacidades básicas. Actúan como reserva de conocimientos y recursos que sirven para renovar las capacidades básicas. En ellas influye la transferencia de capacidades desde fuera de la organización hasta el núcleo de la misma.

La empresa debe ser flexible, adecuándose a esta flexibilidad desde dentro, es decir, desde los recursos y capacidades con los que cuenta en un momento del tiempo. Con este requisito la empresa podrá adelantarse a los cambios del entorno, en lugar de que estos ocurran antes y le condicionen su supervivencia. Una empresa flexible y dinámica tiene mayor facilidad que otra para encontrar la ventaja competitiva.



BIBLIOGRAFIA

- CAMERON, J. **Here is your enemy** (Nueva York, Halt, Rinehart, Winston, 1966).
- COL. HARRY G. SUMMERS JR., **On Strategy** (Novato, CA: Presidio Press, 1982)
- DAVID, FRED R. (2003, 9ª edición). **Conceptos de administración estratégica** . PEARSON EDUCACION.
- DESS, GREGORY G. Y LUMPKIN, G. T. (2003). **Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas**. Ed. Mc GRAW-HILL.
- EUROPEAN CREATIVE CENTER (1993). **Eurodisney** . The Walt Disney Company.
- GARCÍA OLALLA, MYRIAM Y VÁZQUEZ ORDÁS, CAMILO JOSÉ (2002). **Estrategias y operaciones empresariales en los nuevos mercados. 20 casos a estudio** . Ed. CIVITAS.
- GRANT, ROBERT M. (2004, 4ª edición). **Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones**. Ed. THOMSON – CIVITAS.
- MARNEY, J. B. (1996). **Gaining and sustaining competitive advantage** . Addison-Westley.
- NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (2002). **La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones** . Ed. CIVITAS, 3ª edición.
- NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (2002). **Casos de dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones** . Ed. CIVITAS, 2ª edición.
- PORTER, M. E. (1990). **La ventaja competitiva en las naciones** . Ed. Plaza y Janés.
- TANHAM, G. K. **Communist Revolutionary Warfare** (Nueva York: Praeger, 1961).
- - THE BOSTON CONSULTING GROUP; CARL W. S Y GEORGE STALK JR. (2002). **Ideas sobre estrategia** . Ediciones DEUSTO.
- VO NGUYEN GIAP, **Selected Writings** (Hanoi: Foreign Language Publishing House, 1977)
- www.superfutbol.com.ar/jugadores/RivaldoBrasil.htm
- www.parador.es
- www.carnavaldecadiz.com

ANEXO.- Soluciones al caso práctico *El general Giap y las guerras del Vietnam (1948-1975)*.

1.- Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.

Los esfuerzos norvietnamitas estaban concentrados y orientados al objetivo de unificar a los vietnamitas bajo el régimen comunista y expulsara las fuerzas extranjeras de su territorio. Por el contrario, los esfuerzos de los EE.UU. estaban entorpecidos por objetivos confusos. ¿Estaban los EE.UU. apoyando a un aliado, estabilizando el Sudeste asiático, comprometidos con una guerra por el poder contra la URSS o ejerciendo una lucha ideológica contra el mundo comunista?.

2.- Profundo conocimiento del entorno competitivo.

El General Giap comprendió a sus enemigos y las condiciones de batalla en las que podría comprometerlos. Además, el alto mando vietnamita tenía una opinión precisa sobre las presiones políticas americanas y sus prejuicios culturales, lo que supuso un elemento clave de la estrategia norvietnamita – minar la voluntad del pueblo americano de apoyar la guerra de Vietnam.

3.- Valoración objetiva de los recursos.

La estrategia de Giap fue cuidadosamente diseñada para protegerse de las deficiencias que tenía su ejército en armas y equipamientos, mientras sacaba partido al compromiso y lealtad de sus tropas.

4.- Implantación efectiva.

Sin una implantación eficaz la mejor de las estrategias carece de utilidad. Para el éxito de Giap fue crucial su eficacia como líder, en términos de capacidad para tomar decisiones, energía para implantarlas y eficacia para infundir lealtad y entrega a sus subordinados.