



La dirección estratégica de la empresa

Luis Ángel Guerras Martín y
José Emilio Navas López

Thomson-Civitas, Madrid, 2007
(Cuarta edición), 688 pág.

Esta cuarta edición trata de consolidar uno de los manuales más utilizados en nuestro país en el ámbito de las instituciones académicas en todas aquellas disciplinas relacionadas con la Dirección Estratégica de la Empresa. En efecto, el libro es uno de los más populares en España por su uso docente tanto en Facultades de Económicas como en Escuelas de Negocio.

El texto sigue el esquema convencional basado en tres grandes bloques: Análisis Estratégico, Formulación de Estrategias e Implantación de las Estrategias. En cada uno de ellos, se van analizando los tópicos habituales de este tipo de manuales. En el Análisis Estratégico se estudian los aspectos relacionados con la fijación de objetivos (creación de valor, discrecionalidad de la dirección, buen gobierno, misión, visión y objetivos estratégicos), los valores de la empresa (responsabilidad social corporativa, ética empresarial), análisis externo (entorno general, sector industrial, segmentación, análisis de competidores) y análisis interno (cadena de valor, perfil estratégico, análisis DAFO, análisis de recursos y capacidades).

En el bloque de Formulación se tratan las estrategias competitivas y las corporativas. Respecto a las primeras, se analizan las estrategias competitivas básicas de Porter, el modelo del *reloj estratégico* y las estrategias con base en las características de la industria, desde la triple perspectiva en función de su grado de madurez, su nivel de concentración y su fundamento tecnológico. Respecto a las corporativas, la distinción se establece también a partir de un triple criterio, según las relaciones que existan entre los distintos negocios de la empresa (expansión, diversificación, integración vertical), según la dirección geográfica de dichos negocios (internacionalización)

y según la forma seguida en la creación de los negocios (crecimiento interno, crecimiento externo, alianzas).

El bloque de Implantación examina, en primer lugar, los criterios de evaluación y selección de estrategias, para centrarse, posteriormente, en los principales problemas de la aplicación y desarrollo de la estrategia: su congruencia con el diseño organizativo existente, los estilos de dirección y liderazgo más idóneos, el cambio cultural cuando sea necesario y los sistemas de planificación y control estratégico imprescindibles para la vigilancia de la buena marcha del proceso completo. Como Introducción, en el primer capítulo, además de los conceptos básicos y la presentación del modelo general de Dirección Estratégica, se integra un interesante y destacable análisis acerca de la racionalidad en el proceso de toma de decisiones estratégicas y de los factores políticos y de otra índole que pueden afectar a dicha racionalidad.

Del resto de los capítulos, merecen destacarse tres por las novedades introducidas respecto a anteriores ediciones. El capítulo dedicado al análisis de recursos y capacidades incluye, en primer lugar, una diferenciación en los criterios de su evaluación estratégica distinguiendo entre criterios relativos a la creación, el mantenimiento y la apropiación de la ventaja competitiva y, en segundo lugar, un novedoso modelo de gestión referido tanto a la mejora en la dotación de recursos (generación interna, adquisición externa) como a su explotación (aplicación a la estrategia competitiva, a la corporativa, a la comercialización de recursos). El capítulo de estrategias para industrias de base tecnológica, además de la actualidad de este tipo de industrias, analiza, por un lado, las características propias de estas industrias (fijación de estándares técnicos, efectos de red, estructura de coste de las empresas, papel de la I+D) y por otro, las estrategias competitivas (consecución de la tecnología, disponibilidad de recursos

complementarios, protección y explotación de la innovación) y las estrategias corporativas (diseño del campo de actividad en base tecnológica o *racimo tecnológico*). Por último, el capítulo sobre internacionalización resume la amplia literatura existente sobre este tópico, estudiando, como aspectos más relevantes, las razones para la internacionalización, los factores de globalización de una industria, las estrategias para competir internacionalmente, las formas de entrada en mercados exteriores, la gestión de expatriados, la localización de actividades, la comercialización de productos y la gestión de la distancia cultural entre países. El libro, al igual que ediciones anteriores, incluye en cada uno de sus capítulos las habituales secciones de introducción, objetivos, esquema gráfico donde se sitúa el capítulo, preguntas de autoevaluación y lecturas recomendadas. Como novedad de esta edición aparecen un cuadro-resumen de las principales ideas contenidas en cada capítulo y unas actividades a realizar sobre temas relativos al capítulo, acompañadas, en muchos casos, de referencias de publicaciones o páginas web, en las que se puede encontrar información útil para la realización de la actividad. Asimismo, las numerosas aplicaciones prácticas con ejemplo reales existentes anteriormente, y en su gran mayoría de conocidas empresas españolas, se han ampliado y actualizado. En conclusión, los contenidos teóricos, la forma fácilmente entendible en la que están ordenados los temas, el estilo literario en el que se presentan, las distintas secciones que contiene cada capítulo y la inclusión de ejemplos prácticos de la realidad hacen de la obra un manual de referencia para todos aquellos interesados en los problemas relativos a la Dirección de Empresas.

Miriam Delgado