

Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones

LUIS ÁNGEL GUERRAS MARTÍN / JOSÉ EMILIO NAVAS LÓPEZ

Madrid: Thomson / Cívitas. 2007

4ª ed.

[650 páginas]

En los comienzos del siglo veintiuno no se puede entender la empresa –o incluso la vida misma– sin estrategia. Estrategia es ya un vocablo común en nuestro día a día en el ámbito personal, social y político, pero lo es aún más en el ámbito empresarial. Las empresas que se desenvuelven en un mundo cada vez más globalizado y turbulento, en un contexto difícil con muchos y valiosos competidores, tienen que estar en alerta continua para mantener su competitividad. En esta nueva era, no se puede concebir otra forma de dirigir que no sea la estratégica, es decir, aquella que vincula a la empresa con su entorno, para hacerla más competitiva y, en consecuencia, más rentable ya no sólo para sus propietarios sino para todos los demás grupos que con ella se relacionan: directivos, trabajadores o incluso la sociedad en general, a los que se conocen como “grupos de interés” o *stakeholders*.

Sólo a través de estrategias bien definidas las empresas logran interactuar con un entorno incierto y dinámico para seguir siendo competitivas e incluso para lograr su supervivencia. Muchos de los directores generales, pequeños propietarios de empresas o incluso directivos funcionales –que se tienen que adecuar a las directrices corporativas de sus empresas– tienen interiorizada la idea de estrategia pero no siempre son capaces de hacerla explícita y ponerla en marcha. Este libro es su herramienta: la que va a facilitar la labor de reflexionar sobre la estrategia, sobre las amenazas y oportunidades del entorno así como las fortalezas y debilidades de la empresa para poder hacer frente a los nuevos retos. Un buen análisis estratégico facilitará la elección entre las distintas estrategias para, una vez implantadas, superar con éxito la difícil tarea de dirigir su empresa o unidad de negocio.

La Dirección Estratégica es un proceso que se puede dividir en tres partes: análisis, formulación e implantación, de forma que el éxito del mismo se alcanzará sólo si cada una de las partes se realiza de forma concienzuda y coordinada con las demás hasta lograr la implantación de la estrategia. Un buen análisis y una buena formulación pueden quedar en “agua de borrajas” si la empresa no dedica suficiente atención al proceso de implantación de la estrategia y su control. Esto es la dirección estratégica: tras una introducción con los principales fundamentos (capítulo 1), el libro se estructura en los tres grandes bloques fundamentales de la dirección estratégica: Análisis estratégico, Formulación de estrategias e Implantación de estrategias.

La primera parte, ANÁLISIS ESTRATÉGICO, estudia el problema de la identificación de los objetivos de la empresa, planteando la necesaria consideración de los diferentes grupos de interés –*stakeholders*– que influyen en ellos e interactúan en la empresa abordando los problemas de separación dirección-propiedad o gobierno de la empresa. También se le da especial relevancia a los conceptos de misión, visión y objetivos estratégicos para identificar las líneas generales de actuación de la empresa (capítulos 2 y 3). Una vez que las empresas saben en esencia qué son y qué quieren ser, el análisis estratégico consiste, por un lado, en detectar las amenazas y oportunidades del entorno, o análisis externo (capítulos 4 y 5) y, por otro, en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa, o análisis interno (capítulos 6 y 7). Dentro del análisis externo se distingue entre entorno genérico y específico, o entorno competitivo, de forma que para cada uno de ellos se aportan herramientas que tratan de facilitar un diagnóstico de la situación

actual y futura con el objetivo de identificar aquellas variables que definen el marco contextual en el que la empresa va a desarrollar su actividad.

En virtud del análisis estratégico, se pueden sentar las bases para establecer las distintas estrategias de la empresa, lo que nos lleva a la segunda parte del libro: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. Los autores utilizan el criterio del nivel de la estrategia para su clasificación, distinguiendo entre estrategias corporativas o de empresa, estrategias competitivas o de negocio y estrategias funcionales. Estas últimas (producción, finanzas, comercialización, aprovisionamiento o recursos humanos), se tratan brevemente en la parte de implantación. Por tanto, en este bloque se consideran únicamente las estrategias competitivas y las corporativas. Respecto de las primeras se tratan las estrategias competitivas básicas, las estrategias en función de las características de la industria en la que la empresa desempeña su actividad y las estrategias para industrias con base tecnológica (capítulos 8 a 10). El resto del bloque analiza las estrategias corporativas donde se encuadran las estrategias de desarrollo empresarial –expansión y diversificación–, las formas o métodos de desarrollo –interno o externo–, las alianzas o cooperación entre empresas y las estrategias de internacionalización (capítulos 11 a 16).

La tercera parte del libro se dedica a la IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA, que trata de los procesos de evaluación, selección, puesta en práctica, planificación y control de las estrategias (capítulos 17 a 19). La planificación es el sistema que formaliza el proceso de dirección estratégica y que permite elaborar el plan estratégico de la empresa. Con el control estratégico se evalúan los resultados y el seguimiento que completa el modelo.

Esta es la cuarta edición de un libro que, a lo largo del tiempo, se ha ido adaptando a los cambios del entorno en cuanto a que, por un lado, los contenidos teóricos han sido enriquecidos y actualizados y, por otro, los contenidos prácticos, representados por las aplicaciones, han incorporado nuevos y más recientes datos de situaciones de empresas, la mayoría españolas. El libro cuenta con una página web específica

(www.guerrasynavas.com) que sirve tanto de apoyo de divulgación de contenidos como de actualización de otros no incluidos en el texto.

El libro va dirigido, principalmente, a los alumnos en el nuevo contexto del Espacio Europeo Superior de Educación al incorporarse en cada capítulo nuevos elementos didácticos como la introducción, los objetivos, la figura general que sitúa al capítulo en su contexto, el cuadro resumen, las preguntas sobre el capítulo, las actividades y la bibliografía recomendada. Todos estos contenidos ayudan a profundizar y asentar los conocimientos de los alumnos.

Pero también el texto va dirigido a directivos y profesionales de la empresa, sobre todo aquellos que requieren retener muchos conceptos en poco tiempo, y que valoran la claridad de exposición y las aplicaciones prácticas que ayudan a visualizar con rapidez los aspectos más relevantes. Requieren un lenguaje cercano pero a la vez útil para aprender a expresarse en términos estratégicos, exigen simplicidad ante la complejidad, capacidad de síntesis y motivación, es decir, tienen que sentirse atraídos por los conceptos y para eso lo mejor son los ejemplos conocidos y actualizados. Para mí este es uno de los principales valores de esta obra.

La estructuración de los capítulos ayuda, sin duda, a visualizar rápidamente los aspectos más relevantes, lo que facilita la retención de los principales conceptos que se pretenden transmitir. Esto es aun más importante cuando se aborda una temática extensa y compleja y de rabiosa actualidad, por lo que bajo mi punto de vista se trata de un libro que debería estar en la mesa de trabajo de todos aquellos que queremos tener una nueva y amplia visión de la realidad empresarial.

María del Carmen de la Calle Durán
Universidad Rey Juan Carlos