

EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y LAS MATRICES DE «PORTFOLIO» (*)

por

MANUEL ALCAIDE CASTRO

*Profesor del Departamento de Economía
de la Empresa de la Facultad
de Ciencias Económicas y Empresariales
de la Universidad de Sevilla*

SUMARIO:

1. El concepto de estrategia organizacional.—2. El concepto de estrategia económica intentada.—3. Formalización formalizada versus formación informal.—4. Las matrices de «portfolio» como herramientas analíticas para una formación formalizada de la estrategia a nivel «corporativo».

(*) Mientras que el presente trabajo se encontraba en prensa ha sido publicado en la revista *Esic Manket* el trabajo de Joan-Davin Guina: «Técnicas analíticas para la formulación de la estrategia: análisis de la cartera de productos», segundo cuatrimestre 1982, mayo-agosto 1982, en el que se explica la formación de las diversas matrices, el cual, aunque no ha sido utilizado para un convenido uso en este trabajo no debo de dejar de hacer constancia de su existencia.

1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Sobre el concepto de estrategia, al igual que ocurre con otras claves importantes a la hora de la reflexión organizativa, planea un notable grado de confusión que constituye un freno importante para la definitiva afirmación y progreso en este «filón» de estudio, fundamental para la comprensión del fenómeno organizacional.

Una estrategia es un modelo en un flujo de decisiones que responde al problema, en permanente evolución en el tiempo y en el espacio, del acoplamiento entre la organización y el ambiente externo en aquellas facetas que son críticas para la efectividad organizacional.

Varios son los aspectos explícitos e implícitos que están presentes en esta definición y a los que es necesario hacer objeto de discusión en orden a la justificación de la misma.

A) Ante todo la estrategia se nos presenta como «un modelo en un flujo de decisiones» (1), o expresado en otros términos, cuando una secuencia de decisiones exhibe en algún área una consistencia en el tiempo se puede considerar que se ha formado una estrategia. A esta definición de H. Mintzberg se adhieren, por su indudable valor descriptivo, autores como Miles, Snow (2) y Hambrick (3) en trabajos recientes, y como indica este último, desde esta perspectiva la estrategia ha de ser inferida de la conducta de la organización (4).

(1) MINTZBERG, H.: «Patterns in strategy formation», *Management Science*, volumen 24, núm. 9, mayo 1978, pág. 934.

(2) MILES, R. E.; SNOW, Ch. C.: *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, 1978, pág. 7.

(3) HAMBRICK, D. C.: *Environment, strategy and power within top management teams*, *Administrative Science Quarterly*, 26 junio 1981, pág. 255.

(4) HAMBRICK, D. C., op. cit., págs. 255 y 256.

Como afirma Ansoff, la estrategia es un concepto útil para percibir los modelos subyacentes de actividad «menagerial» y es también útil para ofrecer una guía al trabajo de transformación de la empresa, pero es un concepto sintético en el sentido de que las estrategias imputables a las organizaciones no son con frecuencia percibidas y hechas explícitas por los «managers» que las persiguen (5). En este sentido la definición dada de estrategia alude a la «estrategia realizada», a la que se infiere de la conducta real de la organización, y el origen de la misma lo podemos encontrar tanto en una «estrategia intentada» como en una «estrategia emergente». La primera, formada a través de un proceso consciente, que se concibe como «plan» y que puede cristalizar tanto en «estrategia realizada» como degenerar en «estrategia no realizada». Cuando no existe «estrategia intentada» o ésta degenera en «no realizada», el origen de la realizada hay que encontrarlo en una «estrategia emergente» que se forma gradualmente, probablemente de manera no intencionada a medida que las decisiones se toman una a una (6).

Constituye ésta una clarificación conceptual realizada por Mintzberg de extraordinaria utilidad al facilitar, al menos en parte, la comprensión e identificación de los puntos de vista, que subyacen en las múltiples y heterogéneas definiciones de estrategia que se realizan, que rara vez se hacen explícitos, y que contribuyen decididamente al confucionismo anteriormente mencionado y a la existencia de una auténtica «jungla» de definiciones.

Se puede, por lo tanto, afirmar que todas las organizaciones tienen estrategia, pero que su formación no siempre nace de una formulación, bien porque no se realice, bien porque no se cumpla. La formulación de la estrategia constituye, por lo tanto, un tipo particular de formación, la que se realiza a priori, formalmente. En nuestra opinión es posible establecer relación entre la denominada «estrategia emergente» y lo que C. E. Lindblom denomina «incrementalismo no continuado», o «sucesivas confrontaciones limitadas». La «estrategia emergente» puede formarse a través de este «incrementalismo no continuado, cuyas características son una falta de estrategia explícita y formal, realizarse a través de una serie de medidas solicitadas por problemas contingentes, con la existencia de grupos de poder con intereses contrapuestos que impiden la definición de un objetivo único, lo cual requiere de una acción continuada de com-

(5) IGOR ANSOFF, H.: *The changing shape of the strategic problem*, en SCHENDEL, D. H.; HOFER, Ch. W.: *Strategic Management: a new view of business policy and planning*, Little, Brown and Company, 1979, pág. 30.

(6) MINTZBERG, H., op. cit., pág. 945.

promiso (7). Mintzberg por su parte la denomina «forma adaptativa» y la caracteriza por la existencia de escasa claridad en los objetivos, lo que refleja una división del poder entre los miembros de una coalición compleja, por una posición reactiva en lo referente a las nuevas oportunidades, por el carácter crucial del *feedback* y porque las decisiones no pueden ser fácilmente relacionadas (8). Para los propósitos de este trabajo nos limitaremos a distinguir, aunque pueda ser considerada una simplificación excesiva, entre formación formalizada de la estrategia, denominada también en ocasiones planificación estratégica, y formación informal de la estrategia.

Desde un punto de vista semántico «estrategia» significa «arte del jefe», y evoca situaciones y, por lo tanto, decisiones de preparación y de ataque, de defensa y contención, de temporización de la tempestividad, encontrando una utilización específica en el ámbito militar con un sentido de competitividad y adquiriendo el significado más general de arte del comportamiento en presencia de componentes antagonistas (9).

También en la teoría de los juegos se hace referencia a un conjunto de reglas para que quien participe en un juego mejore las posibilidades de obtener un triunfo (10). En el ámbito estrictamente empresarial al término estrategia se le atribuye el sentido de decisión y acción subsecuente que tiende a superar en términos dialécticos un conjunto de obstáculos que se encuentran en el camino seguido para el logro de sus objetivos prioritarios (11). En suma, la estrategia alude siempre a una actividad esencialmente decisoria, con particular referencia a situaciones contingentes de litigio, y es precisamente esto lo que hace que el concepto íntimo de estrategia resulte de difícil encuadramiento lógico y explica también la razón por la que los autores han generado una multiplicidad de definiciones heterogéneas (12) y es por ello por lo que no podemos limitar la definición de estrategia exclusivamente al dato decisorio, a la existencia

(7) LINDBLOM, C. E.: *La scienza del sapersela cavare*, en ANSOFF, I. H.: *La strategia d'impresa*, Franco Angeli, 1974, pág. 51.

(8) MINTZBERG, H.: *Strategy-making in three modes*, en TOSI, H. L.: *Readings in Management: contingencies, structure, and process*, St. Clair Press, 1976, páginas 238 y 239.

(9) DIUGUARDI, G.: *Il proceso de programazione*, en AA.VV.: *Manuale di Organizzazione*, I.S.E.D.I., 1978, págs. 9-16, 9-17.

(10) STEINER, G. A.: *Planificación de la Alta Dirección*, I, I.E.S.E., 1979 (1969), pág. 316.

(11) DIUGUARDI, G., op. cit., págs. 9-18.

(12) FORNASARI, A.: «Il controllo direzionale», en *Manuale di Amministrazione Aziendale*, II, Ed. I.S.E.D.I., 1977, pág. 75.

de una secuencia de decisiones que exhibe una consistencia en el tiempo en algún área. A nuestro juicio definir lo que es la estrategia organizacional de una manera no equívoca exige precisar el área con relación a la cual la secuencia de decisiones exhibe la consistencia, lo que es lo mismo que señalar que no todo modelo en un flujo de decisiones de cualquier tipo puede ser considerado estrategia de la organización.

En alusión a este problema Stein considera que una estrategia puede ser concebida como un sistema conceptual cuyos elementos son decisiones estratégicas (13). El problema se traslada en este caso a la determinación de lo que es una decisión estratégica, o al intento de discriminar lo que es una decisión estratégica de lo que no lo es. Para este mismo autor, y siguiendo a Mintzberg, Raisinighani y Theoret (14), una decisión estratégica es aquella que está mal estructurada, es única y es «consecuencial». Para Ansoff las decisiones estratégicas se dan en condiciones de «ignorancia parcial», lo que indica que no todas las posibles alternativas son conocidas en el momento de la decisión (15). Estas consideraciones desvelan sin duda la naturaleza más que probable de las decisiones estratégicas, pero dejan intacto el problema de a qué aluden. Algo parecido ocurre cuando se señala que estratégicamente denota importante, o cuando Mélése afirma que se tienen que cumplir tres condiciones necesarias para poder hablar de decisiones estratégicas: que comporten cambios e innovaciones significativas, que sean importantes y que no sean reversibles durante un largo período (16).

Otro intento de caracterizar las decisiones estratégicas es por el trámite del cambio estratégico. Así, Ansoff caracteriza el cambio estratégico de la siguiente forma. Desde el punto de vista de la gestión empresarial existen dos tipos básicos de cambio. Uno lo constituyen las fluctuaciones en las condiciones o niveles operativos, en las ventas, los beneficios, los inventarios, los efectivos, etc. Esta clase de cambio amplía o contrae las actividades de la empresa, pero deja intacta la naturaleza de la misma. El otro tipo transforma la naturaleza de la empresa, sus productos, sus

(13) STEIN, J.: «Strategic decision methods», *Human Relations*, vol. 34, núm. 11, 1981, pág. 917.

(14) MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D., y THEORET, A.: «The structure of unstructured decision processes», *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21, páginas 246-275.

(15) ANSOFF, H. I.: *La estrategia de la empresa*, I.E.S.E., 1976 (1965), pág. 44.

(16) MÉLÉSE, J.: *Approches systémiques des organisations*, Editions Hommes et Techniques, 1979, págs. 60 y 61.

mercados, su tecnología, su cultura, sus sistemas o su estructura (17). Básicamente esta caracterización nos parece adecuada, pero en nuestra opinión resulta más explicativo abordar esta tarea caracterizadora desde otra perspectiva, que nos permita además eludir el espinoso problema de determinar qué cambio afecta a la naturaleza de la organización. Más cercanos a esta perspectiva, que inmediatamente propondremos, se encuentran Hofer y Schendel cuando afirman que cambio estratégico es aquel que altera las condiciones para la efectividad de la organización (18), lo que ocurre es que su definición de efectividad vinculada a la teoría general de sistemas —«grado en que los *outputs* del sistema corresponden a los *outputs* deseados»— (19), o nos conduce a una conceptualización estrecha de estrategia, cuyo rechazo está en el ánimo de este trabajo, o a la pura indefinición, al no saber a qué *outputs* nos referimos y a los deseos de quién aludimos.

B) Nuestra definición continúa afirmando que la estrategia es la respuesta al problema, en permanente evolución en el tiempo y en el espacio, del acoplamiento entre la organización y el ambiente externo en aquellas facetas que son críticas para la efectividad organizacional. Con ello tratamos de identificar el área en relación con la que la secuencia de decisiones exhibe la consistencia. Pero antes de entrar en la discusión de esta parte de la definición es indispensable realizar algunas precisiones en relación a los conceptos de organización, ambiente externo y efectividad.

Por organización entendemos «la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad» (20). Lo cual da respuesta a la mayoría de los interrogantes que Lawler, Porter y Hackman consideran indispensable para definir lo que es una organización. ¿Quién las compone? Individuos y grupos. ¿Por qué? Para el logro de ciertas metas y objetivos. ¿Cómo? Por medio de la diferenciación de funciones y de la coordinación racional. ¿Cuándo?

(17) ANSOFF, H. I.: «Planificación de la gestión empresarial ante el cambio», *Marketing Actualidad*, núm. 122, junio 1979, pág. 21.

(18) HOFER, Ch. W., y SCHENDEL, D. E.: *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul: West Publishing Co., 1978, pág. 3.

(19) HOFER, Ch. W., y SCHENDEL, D. E., op. cit., pág. 2.

(20) SCHEIN: *Psicología de la organización*, Prentice Hall, 1972, pág. 19.

A través del tiempo sobre una base de continuidad. Estos rasgos sirven para diferenciar a las organizaciones de otras entidades sociales (21).

De la necesidad de lograr objetivos se deriva de forma inmediata la necesidad de interactuar o relacionarse con el ambiente externo de la organización. En su acepción más simple, ambiente externo es todo aquello que no es organización (22). Pero esta definición no distingue entre:

— Aquellos elementos que son explícitamente relevantes y están en contacto directo con la organización focal. Es el ambiente concebido como interacción, parecido al concepto de ambiente específico, ambiente de primer orden, y parecido al concepto de *task environment* (23).

— Aquellos elementos del ambiente que son potencialmente relevantes y están en contacto indirecto con la organización focal, o ambiente general o de segundo orden.

— Aquellos elementos que son verdaderamente residuales (24).

El ambiente general impacta no solamente a la organización focal, sino también a toda la red organizacional que constituye su ambiente específico. Las relaciones entre los elementos del ambiente, tanto general como específico explican el concepto de «textura causal» elaborado por Emery y Trist y que son las más peligrosas para la efectividad y supervivencia de la organización por ser indirectas (25). Las dimensiones que informan los tipos de «textura causal» son la interconexión y el movimiento entre los elementos del ambiente. La interconexión refleja el grado en que los elementos del ambiente externo se relacionan de tal manera que un cambio inducido o emitido en uno afecta a los otros. El movimiento se refiere a la tasa de cambio de los elementos ambientales. A mayor interconexión y cambio mayor turbulencia ambiental, lo cual implica una mayor incertidumbre a afrontar por parte de la organización. Incertidumbre respecto a la información disponible, exactitud y claridad,

(21) PORTER, L.; LAWLER, E.; HACKMAN, R.: *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, 1975, pág. 69.

(22) Es necesario señalar que la determinación de lo que es organización y de lo que es ambiente no siempre es una tarea fácil. Ver en este sentido PFEFFER, J., y SALANCIK, G. R.: «The external control of organizations», *Harper J. Row Publishers*, 1978, págs. 29 en adelante.

(23) Ver DILL, W. R.: «Environment as an influence on managerial autonomy», *Administrative Science Quarterly*, núm. 4, marzo 1958, págs. 409-443; THOMPSON: *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967, págs. 27 y 28.

(24) MILES, R. H.: *Macro Organizational Behavior*, Goodyear Publishing Company Inc., 1980, pág. 195.

(25) EMERY, T. E., y TRIST, E. L.: *The causal texture of organizational environments*, *Human Relations*, 1965, 18, págs. 21-32.

incertidumbre en lo relativo a las relaciones causa-efecto, incertidumbre respecto a la preferencia de los resultados, incertidumbre derivada del tiempo necesario para la obtención de *feedbacks* definitivos, incertidumbre derivada de la incapacidad para la asignación de probabilidades a los acontecimientos. En suma, mayor incertidumbre en la toma de decisiones (26).

Con posterioridad a Emery y Trist han sido muchos los autores que han individualizado dimensiones ambientales informadoras en su mayoría de la incertidumbre a afrontar y que generalmente pueden ser dicotomizadas sobre la base de complejidad/simplicidad y dinamicidad/estaticidad (27).

Por otra parte, desde Terreberry (28) han sido diversas las contribuciones todas orientadas hacia la demostración del progresivo incremento de la turbulencia ambiental (29). El propio Ansoff ha explicado esta evolución en los siguientes pasos: estable, reactivo, de anticipación y de exploración, todo ello en base al progresivo incremento de la rapidez del cambio, la disminución de la familiaridad de los acontecimientos y la disminución de la visibilidad del futuro (30).

El ambiente externo de la organización puede ser sectorizado y así es posible distinguir un sector científico y tecnológico (alternativas tecnológicas que la organización puede interiorizar), económico y de mercado (mercado de capitales, de trabajo, de materias primas y de productos), legislativo y de política de los poderes públicos, demográfico, social-cultural; ecológico y acción del movimiento obrero y sindical (31). No es necesario un esfuerzo de imaginación excesivo para identificar los nuevos retos y en general el elevado grado de dinamismo, complejidad e incertidumbre que caracteriza a estos sectores en la situación actual. Unos con un mayor contenido económico inmediato y otros con un mayor contenido socio-político inmediato.

(26) MILES, op. cit., págs. 198 y 199.

(27) DUNCAN, R. B.: «Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty», *Administrative Science Quarterly*, 17, núm. 3, septiembre 1972, págs. 313-327; JURKOVICH, R.: «A core typology of organizational environments», *Administrative Science Quarterly*, 19, núm. 3, septiembre 1974, págs. 380-394.

(28) TERREBERRY, S.: «The evolution of organizational environments», *Administrative Science Quarterly*, 12, núm. 4, marzo 1968, págs. 590-613.

(29) BUTERA, F.: *I frantumi ricomposti*, Marsilio, 1972, págs. 23 en adelante.

(30) ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P., y HAYNES, R. L.: *From strategic Planning to strategic management*, John Wiley & Sons, 1976, págs. 39 a 78.

(31) Para una explicación más amplia de estos sectores ver GIOVANNI GASPARINI: *Tecnologia, ambiente e struttura*, Franco Angeli, 1976, págs. 128 a 134.

Sin ánimo de ser exhaustivos, pensemos en la actualidad de los problemas de obsolescencia tecnológica, en la crisis del modelo prevalente de necesidades durante las últimas décadas, en la saturación de la demanda en sectores decisivos del consumo de masas, en la aparición del mercado del ocio, en la crisis de la ética del crecimiento, en la limitación de recursos estratégicos, en la pérdida de inmunidad social de las organizaciones, en el impacto socio-político en la conducta de los consumidores, en la de una contracultura del trabajo, en la tutela y sensibilidad de los poderes públicos y otras fuerzas sociales para la conservación del patrimonio natural, en el envejecimiento de la población, en la estructura de necesidades diversas en sectores geográficos diversos a los que se accede, en una velocidad del cambio mayor que la velocidad de respuesta estratégica, en la súbita elevación de costes de las materias primas, en la irrupción de las tecnologías estocásticas, etc. (32).

La organización para lograr sus objetivos ha de acoplarse al ambiente externo, tanto a través de decisiones orientadas hacia el interior de la organización como a través de decisiones orientadas hacia el ambiente externo. Ya que el acoplamiento no es un problema de adaptación unilateral de la organización al ambiente.

Aclarar el concepto de efectividad exige como paso previo abordar el problema de los objetivos. Para Etzioni un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar (33). El problema que plantean los objetivos a la hora del pensamiento estratégico es si la estrategia es una afirmación de fines y de medios o tan sólo de estos últimos, como más adelante veremos. También antes de abordar esta discusión y con el objeto de facilitarla es necesario realizar algunas precisiones en relación con los objetivos.

Clausewitz en su definición clásica de estrategia en sentido militar la caracteriza como «el empleo de los combatientes para el objetivo de la guerra», mientras que la táctica alude «al empleo de las fuerzas en el combate». Distinción similar a la comúnmente utilizada en la empresa entre decisiones y actividad de la alta dirección, estrategia, y la dirección o actividad operativa. Estas distinciones en relación con los objetivos implican por una parte la existencia de un objetivo previo a la estrategia, el objetivo de la guerra, y también implica el nacimiento esta vez como producto de la actividad estratégica la individualización de una serie de

(32) Ver en este sentido ANSOFF, H. I.: «The changing shape...», op. cit., páginas 30 a 43.

(33) AMITAI ETZIONI: *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1964, pág. 6.

referencias operativas sucesivas, la de los combatientes que tendrán objetivos específicos derivados del cuadro estratégico general. Se plantea de esta forma un problema bien conocido en la dinámica organizativa y ligado al proceso decisorio. Se trata del problema de la jerarquía de objetivos y el de la relación o cadena de fines-medios. En el funcionamiento de la organización existen objetivos de diverso nivel ligados los unos a los otros por una cadena de condicionamientos descendentes. Estos objetivos pueden ser ordenados según una escala de siempre mayor especificación en términos espaciales y temporales (34).

Resulta necesario a continuación centrarnos en la determinación del objetivo institucional de la organización y su relación con los objetivos de segundo nivel, obviamente claros en el arte de la guerra y más adelante aclarar qué objetivos subsecuentes al institucional pueden considerarse estrategia y por qué.

Hofer y Schendel distinguen entre metas y objetivos. Las metas serían los atributos últimos o fines que una organización persigue, mientras que los objetivos serían un paso intermedio necesario, pero no suficiente para la satisfacción de las metas. Las metas nunca son logradas por no tener límites. La supervivencia por ejemplo nunca se logra, ya que la desaparición siempre es una posibilidad futura. En combinación las metas reflejarían los propósitos o misiones de la organización. Los objetivos por su parte serían siempre logrables y tendrían cuatro componentes: la meta o tributo que busca, una escala para medir el progreso hacia la meta, un nivel en esta escala a ser logrado, o un nivel mínimo a ser superado o restricción, una referencia temporal dentro de la cual el objetivo y/o restricción ha de ser logrado y/o superado (35).

R. E. Schellenberger y Boseman describen el problema de la jerarquía de objetivos en los siguientes términos. En primer lugar se encuentran los objetivos básicos dentro de los cuales existen tres categorías: filosofía producto/misión, objetivos financieros y objetivos sociales y psicológicos. En segundo lugar se encuentran los objetivos establecidos para lograr los anteriores. Distinguiendo entre expansión, mantenimiento o modificación de los mercados, mantenimiento y mejora de los recursos y mantenimiento y mejora de las relaciones con el ambiente (36).

(34) BONTADINI, P.: *Il rapporto fra strategia e struttura*, en AA.VV.: *Manuale di Organizzazione*, I.S.E.D.I., 1978, págs. 17-3, 4, 5.

(35) HOFER y SCHENDEL, op. cit., págs. 20 y 21.

(36) SCHELLENBERGER y BOSEMAN: *Policy formulation and strategy management: text and cases*, John Wiley & Sons, 1982, págs. 29 a 36.

Por encima de las construcciones particulares de estos autores es evidente que a partir de los objetivos de primer nivel el resto son a la vez tanto objetivos como medios. Ninguno de estos autores, sin embargo, dan una explicación clara del objetivo institucional de la organización y del que se desprende el resto de los objetivos. Ni el concepto de meta de Hofer y Schendel ni el de objetivos básicos nos parecen explicativos en relación con este problema.

Bueno Campos ha delimitado semánticamente los conceptos de meta y fin de un lado y de objetivos por otro. El fin, afirma, es algo genérico y connatural, mientras que los objetivos y subobjetivos son productos de la situación presente y futura de los sistemas empresariales. La meta o fin entra dentro de la propia esencia de la empresa y de la formulación de su política como sistema concreto y con una determinada estructura (37). En este caso se le da a la palabra fin en relación con la empresa un sentido análogo a lo que entendemos por objetivo institucional, que si bien como hemos señalado está claro en el caso de la guerra, no lo está tanto en el caso de las organizaciones.

Desde nuestra perspectiva el objetivo institucional de una organización no es otro que el de dar satisfacción a las expectativas de sus componentes estratégicos. Entendiendo por tal al conjunto de individuos, grupos y organizaciones de los que la organización focal es críticamente dependiente. Una dependencia que se explica por la cantidad de incertidumbre que el componente puede crear o vencer en nombre de la organización, por el grado en que la organización es incapaz de reemplazar las relaciones que tiene con los componentes o evitar las relaciones que los componentes les imponen, y por el grado en que las decisiones y acciones de los componentes pueden interferir de forma directa en las operaciones o planes de la organización. Dimensiones todas ellas que aluden al poder de los componentes y de la que se deduce que los componentes pueden estar situados tanto dentro como fuera de la estructura organizacional (38). Comprender cómo de este objetivo institucional se derivan un conjunto de objetivos organizacionales no es más que comprender un proceso de materialización de intereses explicable en buena medida en base a un juego de fuerzas y de poderes (39), en el que gene-

(37) BUENO CAMPOS: «Análisis crítico de los objetivos y subobjetivos de la empresa», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, núm. 7, enero y marzo 1974, págs. 79-89.

(38) MILES, R. H.: *Macro Organizational Behavior*, Goodyear Publishing Company Inc., 1980, págs. 374 y 375.

(39) Nos remitimos en este sentido al excelente trabajo de MINTZBERG, H.: *Or-*

ralmente el alto *management* es el componente estratégico que asume la tarea, que entraña en sí misma el poder, de racionalizar las expectativas del resto de los componentes, de establecer prioridades, de distinguir lo que es una restricción de lo que es un objetivo y transformar estas expectativas en objetivos organizacionales operativos. Es necesario resaltar que el resultado final de este proceso se explica no sólo en términos sociopolíticos, sino también en términos racional-analíticos. Los aspectos racional-analíticos nacen del hecho de que el dominio en que la organización se encuentra (40) determina la viabilidad o inviabilidad de que determinados intereses cristalicen en objetivos operativos. El nacimiento de estos objetivos no se explican solamente en clave de poder, sino también de lo que la situación permite. La primacía de los aspectos socio-políticos o de los aspectos racional-analíticos dependerá de la holgura de recursos organizacionales o de lo inmediato que se presente el peligro de una crisis de supervivencia (41). Partiendo de la hipótesis de que los componentes estratégicos están interesados en la supervivencia de la organización.

Desde esta perspectiva, una organización efectiva será la que establezca objetivos que satisfagan las expectativas de los componentes estratégicos y que utilice los medios apropiados para el logro de estos objetivos. Por otra parte, en un mundo de escasez la racionalidad exige que el juicio sobre la organización no se agote en la adecuación de los objetivos a las expectativas de los componentes estratégicos y en la adecuación del medio para su logro, sino que es necesario la consideración de la eficiencia del medio, lo que alude a una relación entre el resultado obtenido y los recursos utilizados para su logro (42).

Es necesario tener presente que los componentes estratégicos no permanecen estáticos ni en su identificación ni en su poder, ya que la resultante de la formulación de objetivos y de la afirmación de medios para su logro puede generar alteraciones en el dominio de la organización y, consecuentemente, modificaciones en los componentes estratégicos y en la materialización de intereses, ya que ésta se realiza por el

ganizational Power and Goals: A Skeletal Theory, en SCHENDELL, D. E., y HOFER, Ch. W.: *Strategic Management: a new view of business Policy and Planning*, Little, Brown and Company, 1979, págs. 64 a 80.

(40) THOMPSON, J. D.: *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967, pág. 26.

(41) Como afirma RICHARDS, se trata de un proceso parcialmente racional. Ver SCHENDELL y HOFER, op. cit. (1979), pág. 82.

(42) SCIFO, G.: *Economicità dell'organizzazione*, en AA.VV.: *Manuale di Organizzazione*, I.S.E.D.I., 1978, págs. 3-4.

trámite del dominio en que la organización se encuentra. Como afirma Thompson, el dominio alude a la tecnología empleada, la población servida y los servicios rendidos (43), y su elección determina de quién la organización es dependiente (44). Por otra parte, y desde un prisma descriptivo, la afirmación de objetivos derivados de lo que hemos denominado objetivo institucional pueden darse tanto independientemente como conjuntamente de la afirmación de medios (45).

A partir de este cuadro conceptual se puede reexaminar toda la literatura sobre la discusión, desde una óptica descriptiva, de los fines de la gran empresa. Así, Galbraith, por citar uno de los autores de mayor predicamento en este terreno, afirma que antes del beneficio la empresa maximiza la expansión de las ventas, de forma compatible con el mantenimiento de un nivel de beneficio adecuado para garantizar la supervivencia de la empresa. La tesis de Galbraith se funda sobre la afirmación de que el comportamiento de las grandes empresas no se encuentra bajo control de sus propietarios, ya que tal control, por la fuerza de la profesionalización de la función directiva, se ha visto transferido a la «tecnocracia», a ese vasto estrato de «managers y cuellos blancos» detentadores de un saber especializado escaso, y que determinan los objetivos de la empresa (46). Lo que en realidad está haciendo Galbraith es identificar y afirmar la preeminencia de un componente estratégico, la «tecnocracia» en este caso, y señalando cómo sus intereses cristalizan en objetivos organizacionales. Lo mismo hace Cea García cuando defiende que el fin de la gran empresa es la obtención del «beneficio gerencial», y lo mismo hace Sweezy y Baran cuando afirman que el fin de la gran empresa es «una búsqueda sistemática temporal de ganancias más altas» y señala la identidad sustancial de intereses entre la gran propiedad y el alto *management* (47).

Realizadas estas precisiones en relación con los conceptos de organización, ambiente y efectividad, tomamos de nuevo el hilo de nuestro discurso en su intento de justificar la definición de estrategia que hemos suministrado. Hemos indicado con anterioridad la necesidad de relación

(43) THOMPSON, op. cit., pág. 26.

(44) THOMPSON, op. cit., pág. 27.

(45) SCHENDELL y HOFER, op. cit. (1978), págs. 50, 51, 52.

(46) GALBRAITH, J. K.: *Gli obiettivi di un sistema industriale*, en ANSOFF, I.: *La strategia d'impresa*, Franco Angeli, 1974, págs. 239 a 268.

(47) CEA GARCÍA, J. L.: *Modelos de comportamiento de la gran empresa*, Ministerio de Hacienda, Instituto de Planificación Contable, 1979, pág. 135; BARAN, P. A., y SWEETZ, P. M.: *El capital monopolista*, Siglo XXI, 1974 (1966), págs. 26 y ss.

con el ambiente externo, y a partir de ello señalamos que la estrategia es la respuesta organizacional al problema del acoplamiento entre la organización y el ambiente. En este sentido, Ansoff, muy recientemente, ha indicado que la estrategia es la solución a un problema, a la vez que Rumelt afirma que la clase de situaciones que reclaman del pensamiento estratégico son las denominadas mal estructuradas, constituyendo la estrategia la estructuración de las ambiguas relaciones entre la organización y el ambiente externo (48). Mientras que para el primero la estrategia es la solución a un problema, para el segundo no es necesariamente una solución, sino que basta con que reduzca su ambigüedad estructurándolo, es decir, redefiniéndolo en términos de subproblemas más familiares. En cualquier caso, la estrategia es la respuesta organizacional al problema del acoplamiento entre la organización y el ambiente.

En principio podría parecer que con ello no estamos afirmando nada nuevo. Ansoff, en 1965, ya señalaba que la estrategia se refería al acoplamiento de la empresa a su ambiente (49), y Hofer y Schendell, en 1978, indican que la estrategia alude a las características básicas de la adecuación de la organización con su ambiente (50). Sin embargo, nuestro concepto de acoplamiento desborda al de Ansoff y al de adecuación de Hofer y Schendell, que lo utilizan en un sentido sumamente restringido que no explica la actualidad del problema estratégico, y que alude a la respuesta organizacional al sector ambiental mercado, o estrategia producto/mercado. Nosotros, por nuestra parte, utilizamos el término acoplamiento con relación al conjunto de sectores ambientales, considerando que la estrategia es la respuesta organizacional al problema del acoplamiento de la organización no sólo al mercado, sino también al resto de los sectores ambientales, científico y tecnológico, legislativo y de los poderes públicos, social-cultural, ecológico...

No obstante, esta caracterización nos parece todavía insuficiente. Se generaría un concepto de estrategia demasiado amplio y perdería parte de su esencia. Así, resultaría difícil de aceptar a la luz del pensamiento estratégico que el acoplamiento de la empresa al ambiente social cultural era en las primeras décadas de este siglo un problema estratégico que exigía de decisiones estratégicas. A nuestro juicio, es necesario seleccionar aquellas facetas del acoplamiento organización ambiente que

(48) Ver ANSOFF: «The changing shape of the strategic problem», op. cit., página 30; RUMELT, R. P.: *Evaluation of strategy: theory and models*, en SCHENDELL y HOFER, op. cit. (1979), págs. 196 a 199.

(49) ANSOFF: «La estrategia de la empresa», op. cit., pág. 138.

(50) SCHENDELL y HOFER, op. cit., pág. 4.

forman parte del problema estratégico en el tiempo (en la historia de las organizaciones) y en el espacio (entre las distintas organizaciones en un momento histórico dado). Estas facetas son aquellas que la evolución ambiental convierte en críticas para el logro de la efectividad organizacional. Es decir, aquellas facetas del acoplamiento que la evolución ambiental convierte en retos. Ello explica que el problema estratégico se encuentre en permanente evolución y explica que las diversas facetas del problema estratégico se vayan incorporando a la reflexión estratégica a medida que la evolución ambiental pone de relieve su carácter crítico para la efectividad, aunque, como ha señalado recientemente Ansoff, este pensamiento siga siendo en medida importante tributario de la forma que el problema estratégico tenía cuando nace por primera vez el paradigma de la «estrategia» en la década de los años 60 (51).

Lo que hemos afirmado también nos conduce a la consideración de que lo que constituye para una determinada organización una decisión estratégica es contingente de lo que el ambiente externo de la misma determine qué son factores críticos para la efectividad organizacional. Por otra parte, es necesario ser conscientes de que una decisión estratégica puede orientarse tanto hacia el exterior de la organización (decisiones producto/mercado) como hacia el interior (decisión sobre las capacidades de la organización, etc.).

Hemos señalado que solamente a partir de la década de los años 60 el análisis de la organización empresarial, en términos de estrategia, se afirma como un «filón» fundamental para la comprensión y marcha de las mismas. Considerándose sólo y a partir de esta década como un concepto central para el éxito de la organización y como algo susceptible de dirección.

Una muestra de la actitud del mundo académico previo a esta década puede encontrarse en el examen de la teoría microeconómica, que trata de interpretar el comportamiento de la empresa en un ambiente caracterizado por la concurrencia. Esta teoría postula la existencia de una relación entre «factores inmersos en la producción, trabajo y capital, de un lado, y producto físico de otro, por el trámite de la función de producción». Postula, por otra parte, que los dirigentes manipulen los factores de producción que se encuentran bajo su control de forma que se maximice el beneficio de la empresa (52).

(51) CHANDLER, A. D.: *Strategies et structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1972 (1962). Con esta obra es prácticamente con la que comienza a afirmarse el paradigma de la estrategia.

(52) Ver para este desarrollo ANSOFF, H. I.: *Verso una teoria strategica dell'impresa*, en ANSOFF, I. H.: *La strategia d'impresa*, Franco Angeli, 1974, págs. 14 y 15.

La función de producción puede ser descrita de la siguiente forma: $Y_i = f(X^{c_{ij}}, X^{u_{ij}})$, donde Y_i indica el beneficio derivado del producto i , y donde $X^{c_{ij}}$ representa las variables bajo control del empresario, como los precios, cantidad de producto, etc., y donde $X^{u_{ij}}$ representa las variables sustraídas a tal control, como el clima, la oferta de materias primas y de trabajo, el comportamiento de los competidores, etc.

La función de maximización del beneficio puede ser expresada como sigue:

$$Q_i = g(Y_i) = \text{Máx. } Y_i.$$

Esta formulación, única descripción teórica de la empresa durante un largo período de tiempo, ha sido objeto de críticas diversas. El concepto de maximización del beneficio no es correcto ni desde un punto de vista descriptivo ni desde un punto de vista normativo. El análisis microeconómico está circunscrito a la manipulación de las variables operativas controladas por los dirigentes, pero realiza una escasísima contribución al análisis de los modos en que deberían ser manipuladas las variables estructurales (la forma de la función f), y al análisis de las variables, sin duda estratégicas, implícitas en el índice i de Y_i , que indica la composición de los productos y los mercados servidos por la empresa.

El conjunto de variables controlables $X^{c_{ij}}$ está limitado a las variables económicas y no comprende ni las variables de comportamiento ni las variables de información, con lo cual no suministra ningún instrumento para discriminar entre empresas. Estas críticas ilustran el porqué el problema de la estrategia permanece fuera del ámbito de la teoría microeconómica.

En las primeras décadas del presente siglo, las empresas se enfrentan con una amplia demanda insatisfecha y, por lo tanto, con un mercado dispuesto siempre a absorber un flujo predeterminado de productos en cantidad y calidad. El acoplamiento de la empresa a su ambiente se realiza según una lógica de la producción, una lógica de la eficiencia que explica el éxito del taylorismo y, en general, de la teoría clásica de la organización. La aplicación de los principios tayloristas supusieron, independientemente de los costes sociales que engendró, una respuesta orgánica a los problemas de acoplamiento de la empresa a su ambiente en un momento histórico de su desarrollo. Acoplamiento al mercado de productos que exigía un incremento del rendimiento de la mano de obra, que incrementara los volúmenes de producción con una tecnología todavía relativamente atrasada y que diera respuesta a una demanda insatisfecha de productos básicos. Acoplamiento también al mercado de

trabajo, al permitir por la vía de la simplificación de las tareas la incorporación al proceso productivo de ingentes cantidades de mano de obra carentes de cualificación sustancial y; en general, de cultura industrial (53). Las decisiones estratégicas se orientan fundamentalmente hacia el interior de las empresas y tenían una componente inmediatamente económica. El acoplamiento a otros sectores ambientales, como el social cultural o el ecológico, no formaban parte del problema estratégico.

Con posterioridad, y con amplias diferencias temporales según los países, la evolución ambiental pone en un primer plano la adición, desaparición y modificación de productos y la adición de nuevos mercados para servir a nuevos grupos de clientes y/o territorios geográficos. Las empresas, por exigencias ambientales, comienzan a verse obligadas a dejar de vender una clase de productos a un conjunto de clientes en un área geográfica restringida. El alcance y el régimen de cambio de los productos, mercados y tecnología de las empresas se convierte en la faceta clave del acoplamiento sobre la empresa y un ambiente cuyo sector más importante continúa siendo el mercado de productos. Es éste el momento en que nace el paradigma de la estrategia en el mundo académico. Aunque, como indican Hofer y Schendell, el *manager* perceptivo toma conciencia con antelación de que no todos los fracasos son el resultado de operaciones ineficientes, sino también de la necesidad no satisfecha de modificar la estrategia producto/mercado/tecnología. (54).

El acoplamiento al sector ambiental mercado ha monopolizado durante muchos años el pensamiento estratégico, generándose un concepto de estrategia limitado y que se puede ilustrar a través de la siguiente conceptualización de Ansoff (55).

La empresa es concebida como una organización finalizada que persigue un objetivo que trata de lograr a través de dos procesos distintos, pero estrechamente relacionados. Un proceso logístico que alude a la admisión de los recursos que provienen del ambiente externo a la empresa y que se transforma en productos y/o servicios que son de nuevo ofrecidos al ambiente. Este proceso logístico es organizado y guiado por un proceso de dirección, que trata con informaciones. Los *inputs* son exigencias, advertencias a la dirección de modificaciones en el proceso

(53) Ver en este sentido BONAZZI, G.: «Il taylorismo tra strumento del capitale ed utopia tecnocratica», en *Economia e Lavoro*, núm. 1 y 2 de 1972.

(54) SCHENDELL y HOFER, op. cit. (1979), págs. 7, 8, 9, 10.

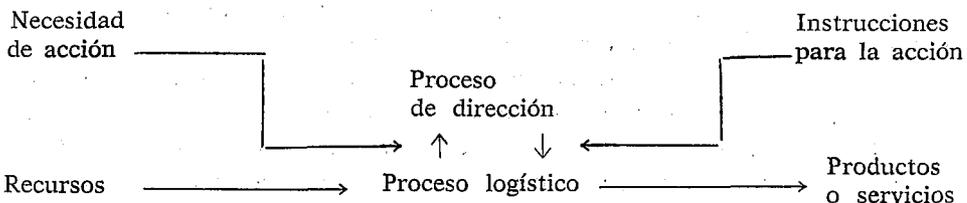
(55) ANSOFF, H. I., op. cit., págs. 16 y 17.

logístico, y sus *outputs* son directrices de acción para el cambio o diversa orientación del proceso logístico. De esta forma se puede describir a la dirección de la empresa en términos de tres esferas distintas de acción y de decisión:

— La esfera decisional estratégica alude a la definición de las relaciones entre la empresa y el ambiente circundante y está representada por los flujos de entrada y salida del proceso logístico y por el índice i de la ecuación vista con anterioridad.

— La esfera de decisión administrativa alude a la definición de la estructura, a la configuración específica de los procesos logísticos y de dirección y está representada por la estructura de la función f de la ecuación aludida.

— Las decisiones operativas se refieren a la elección de los niveles operativos de la empresa, es decir, a los valores de las variables $X^{c_{ij}}$ de la ecuación



Aunque estos tres tipos o esferas de decisión que Ansoff establece estarían estrechamente relacionados, en gran medida el factor determinante para la buena marcha de la empresa viene constituido por las decisiones estratégicas, ya que si sus productos no se orientan hacia sectores de mercado en que existe para ellos una demanda y un clima concurrencial favorable, la mejor forma organizativa y el control más eficaz de la actividad operativa no consentirán la existencia de beneficio. Este análisis debería conducir a que las decisiones estratégicas reciban prioridad constante por parte de los dirigentes de la empresa, pero la realidad ha sido muy otra. El modelo prevalente de comportamiento empresarial ha sido de «reacción retardada», lo que implica una percepción indirecta del cambio ambiental por el trámite de las repercusiones sobre el proceso logístico (56), y que implica que la necesidad de decisión

(56) ANSOFF, H. I., op. cit., págs. 21, 22, 23 y 24.

señalada por el proceso logístico sea analizado según un orden serial. Primero, como carencia operativa; después, como laguna administrativa, y sólo en un tercer momento como insuficiencia estratégica. Este modelo de comportamiento empresarial ha prevalecido sobre un modelo de reacción autodeterminada vinculada a la búsqueda continua de nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

No cabe duda de que las características ambientales invitaban a este tipo de conceptualización, realizada por Ansoff en la década de los 60. Pero desde la perspectiva actual supone una conceptualización demasiado limitada. La piedra angular del acoplamiento entre la organización y el ambiente era la selección de producto, mercado, tecnología, por constituir la faceta que resultaba crítica para el logro de la efectividad. A los cambios ambientales la empresa respondía en este terreno mencionado y las capacidades de la organización se consideraban que no precisaban de importantes modificaciones, y que en todo momento podían elegirse nuevas estrategias producto/mercado/tecnología con el fin de capitalizar los puntos fuertes y evitar los débiles. Fue el progresivo incremento de la turbulencia ambiental el que puso en evidencia el hecho de que las capacidades tradicionales tenían pocos puntos fuertes y que resultaba necesaria una nueva configuración de capacidades (57). Ansoff, Declerck y Haynes ponen de manifiesto cómo puede existir un vacío de capacidad por falta de acoplamiento de éstas a las características ambientales (58). Es necesario tener presente que el término capacidad hace alusión no solamente a la estructura, sino también, según los anteriores autores, a la cultura organizacional, a la actitud hacia el cambio, a los criterios de éxito, a la legalización del poder, a las formas de solucionar los problemas, a los sistemas de información y a los sistemas de gestión (59). Lo cierto es que junto a la faceta clásica del acoplamiento producto/mercado/tecnología surge ahora la toma de conciencia de que otra faceta del acoplamiento crítica para la efectividad es la adecuación de capacidades. La aparición de una estrategia de capacidad quiebra la distinción anteriormente realizada entre decisión estratégica y decisión administrativa, ya que una decisión de cambio estructural, de cambio en los sistemas de gestión, puede ser considerada desde esta nueva perspectiva como una decisión estratégica. Es necesario resaltar que la estrategia de capacidad no puede considerarse como subalterna o derivada de la estra-

(57) ANSOFF, H. I.: «Planificación de la gestión empresarial...», op. cit., pág. 24.

(58) ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P., y HAYNES, R. L.: «From strategic...», op. cit., pág. 55.

(59) ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P., y HAYNES, R. L., op. cit., pág. 57.

tegia producto/mercado/tecnología, sino que ha de desarrollarse de forma paralela (60). Esta convicción marca el paso del paradigma de la estrategia al paradigma de la dirección estratégica (61).

Progresivamente la evolución de las características ambientales va desvelando nuevas facetas críticas para la efectividad en el acoplamiento entre organización y ambiente. Así, por ejemplo, y sin ánimo de agotar estas posibles facetas que obviamente varían de organización a organización, se puede señalar que la progresiva escasez de recursos estratégicos hace inviable el postulado tradicional de que los recursos necesarios del ambiente externo son vistos como una derivación de la estrategia producto/mercado/tecnología y de disponibilidad ilimitada. Se vuelve problemático el flujo tradicional de la planificación estratégica, que va de las oportunidades a los recursos, siendo necesario, al igual que ocurría con la estrategia de capacidad, un desarrollo paralelo de la estrategia de recursos.

En el mismo sentido se convierte en una faceta crítica para la efectividad el acoplamiento de la organización al ambiente social externo, lo que pone de relieve la importancia de las variables socioeconómicas. Surge la necesidad de elaborar una estrategia de legitimidad ante la pérdida de inmunidad social de las organizaciones, y surge también la necesidad de modificaciones en el ambiente social interno de la empresa para acoplarse a un ambiente social cultural que hace que los individuos tengan en mayor medida que antes una orientación expresiva hacia el trabajo.

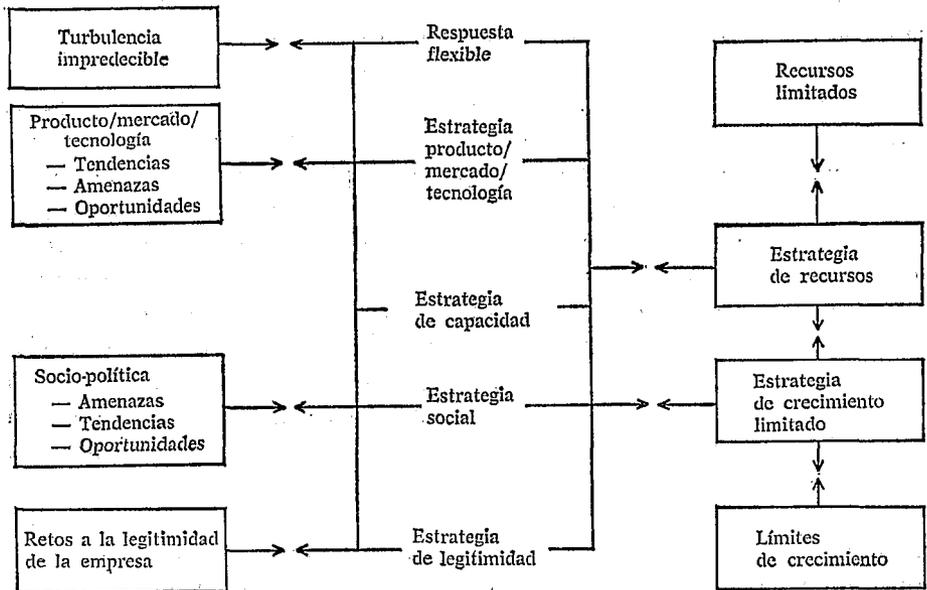
Ansoff ve así la fórmula última del problema estratégico, en la que, como se aprecia, no existe un flujo lógico unidireccional que vaya del producto, mercado, tecnología, a las capacidades, a los recursos y a la postura social, sino que se erige en un problema con múltiples facetas que necesitan ser solucionadas por procedimientos que implican flujos multidireccionales y *feedbacks* constantes (62).

En suma, las facetas críticas del acoplamiento organización ambiente se han ampliado notablemente y, por lo tanto, el problema estratégico ha tomado nuevas formas. El acoplamiento a diversos sectores ambientales, que no son ya solamente el sector mercado, se ha vuelto crítico, y los aspectos inmediatamente económicos del acoplamiento no son ya los únicos relevantes a la hora del pensamiento estratégico.

(60) ANSOFF, H. I.: «The changing shape...», op. cit., págs. 40, 41, 42.

(61) Ver ANSOFF, DECLERCK y HAYNES, op. cit.

(62) ANSOFF, H. I.: «The changing shape...», op. cit., págs. 42 y 43.



2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA ECONOMICA INTENTADA

A partir de las consideraciones anteriormente realizadas nos referiremos a continuación a los aspectos inmediatamente económicos del acoplamiento organización y ambiente y al concepto de estrategia intentada. Hacia la misma se han dirigido los mayores esfuerzos teóricos y la definimos como el modelo planeado en el flujo de decisiones que explica cómo la organización logrará sus objetivos a través del compromiso o despliegue de recursos en lo referente al aspecto inmediatamente económico del acoplamiento con el ambiente y que tiene componentes de diversa importancia relativa a nivel «corporativo» de «negocio» y «funcional».

Obviando los aspectos con anterioridad discutidos, comentamos a continuación los específicos de esta definición.

A) *Un modelo planeado.*—También en el terreno militar la estrategia ha sido definida en este sentido de «plan» al caracterizarle como «la ciencia de planificar y dirigir las operaciones militares a gran escala, específicamente de maniobrar con las fuerzas hacia las posiciones más

ventajosas antes de tomar contacto con el enemigo» (63). Hedberg y Jönsson, por su parte, afirman que las estrategias son causa de flujos de decisiones, son un conjunto de ideas más o menos integradas a través de las cuales los problemas son observados e interpretados y la acción brota de ello (64). Serían múltiples las definiciones que podríamos referir y que ilustran esta idea de la estrategia intentada, de la estrategia como plan; vamos a continuación a citar dos por su valor temporal. La de Chandler, por suponer el punto de partida de un interés continuado en el tema de la estrategia (se puede afirmar que con su obra nace el paradigma de la estrategia), y la de Glueck, por ser uno de los últimos trabajos publicados con un afán totalizador. Para el primero, la estrategia es «la determinación de las metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y de asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esas metas» (65). Es obvio que se está refiriendo a la estrategia planeada e incluso es una definición que alude más a la formulación que al propio concepto de estrategia. Para el segundo, la estrategia «es un plan unificado, comprensivo e integrado, que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que es diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa se lograrán (66). Esta acepción de la estrategia como plan ha llevado a algunos autores, como Steiner (67) y como Gup (68), a definiciones unitarias de estrategia y planificación estratégica. Como afirma Mintzberg, estas definiciones tratan a la estrategia como algo explícito, conscientemente desarrollado y que determina con antelación decisiones que se llevarán a cabo (69).

B) *Que explica cómo la organización logrará sus objetivos.*—El aspecto más polémico que planea sobre la definición de estrategia económica intentada radica en torno a si constituye una afirmación de fines

(63) *Webster's New World Dictionary*, New York: The World Publishing Company, 1960, pág. 1441.

(64) HEDBERG and JÖNSSON: «Strategy formulation as a discontinuous process», *International Studies of Management & Organization*, vol. 7, núm. 2, 1978, páginas 88-109.

(65) CHANDLER, A. D.: *Strategies et structures de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1972 (1962), pág. 42.

(66) GLUECK, W.: *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, 1980, pág. 9.

(67) STEINER, G.: «Planificación de la alta dirección», I, op. cit., págs. 317 y 318.

(68) BENTON GUP: *Guide to Strategic Planning*, McGraw-Hill, 1980, pág. 11.

y de medios o tan sólo de estos últimos. En general, es posible distinguir tres posiciones doctrinales al respecto.

En primer lugar se encuentran los autores que consideran que la estrategia es una afirmación de fines y de medios. Entre éstos cabe destacar, además de a Chandler, cuya definición ya hemos comentado, a Andrews, Anthony, Newman, Tilles, Schellenberger y Boseman (70), entre otros.

Andrews define la estrategia como «el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser» (71). Anthony se identifica explícitamente con esta definición y enfatiza la inclusión de fines (72). Para Newman la estrategia define los objetivos fundamentales de una empresa, especificando los servicios que la empresa debe rendir a la sociedad y el modo en que ellos deben ser realizados (73). Tilles, por su parte, considera que la elección de objetivos es una fase crucial en la definición de una estrategia (74).

En segundo lugar se encuentra otro conjunto de autores que excluyen los fines del concepto de estrategia. Entre otros cabe destacar a Ansoff, Glueck, Whittaker y Gup. Para Whittaker, por ejemplo, la estrategia es una acción específica que la empresa emprende para el logro de sus objetivos (75). En parecidos términos Gup utiliza el término estrategia para referirse a los planes de acción más importantes que son usados por la empresa para el logro de sus misiones y metas (76).

En tercero y último lugar, otro conjunto de autores, entre los que se encuentran Steiner, Hofer y Schendel, incorporan en sus investiga-

(69) MINTZBERG, H.: «Patterns in strategy formation», op. cit., pág. 935.

(70) SCHELLENBERGER, R. E., y BOSEMAN, op. cit., págs. 8 y 9.

(71) ANDREWS, K. R.: *El concepto de estrategia de la empresa*, I.E.S.E., 1977 (1971), pág. 59.

(72) ANTHONY, R. N.: *Sistemas de planeamiento y control*, Ateneo, 1976 (1971), pág. 24.

(73) NEWMAN, W.: *Strategia e struttura direzionale dell'impresa*. A cura di FABRIS, A., y MARTINO, F.: *Progettazione e sviluppo delle organizzazioni*, Etas Libri, 1977 (1974), pág. 170.

(74) TILLES, S.: *Come rendere esplicita una strategia*, en ANSOFF, I. H.: *La strategia d'impresa*, Franco Angeli Editore, 1974 (1969), pág. 226.

(75) WHITTAKER, J. B.: *Strategic planning in a rapidly changing environment*, Lexington Books, 1978, págs. 39 y 40.

(76) GUP, B. E., op. cit., pág. 11.

ciones tanto un concepto amplio de estrategia, que incluye fines y medios, como un concepto limitado que excluye a los primeros. Steiner denomina a este concepto amplio planificación estratégica o estrategia maestra, «que incluiría todos los cambios, más los objetivos, políticas y medios específicos para desplegar los recursos en orden a tener éxito en la nueva dirección» (77), o mejor, el proceso de decidir la misión básica de una empresa, los objetivos que trata de alcanzar y las principales estrategias y políticas que rigen el uso de los recursos que tiene a su disposición para lograr tales objetivos. El resultado de semejante proceso es, entre otras cosas, un plan estratégico. El plan estratégico engloba, por tanto, las misiones, los objetivos, las estrategias y las políticas producidas como consecuencia del proceso de planificación (78). Mientras que para Steiner las estrategias suponen habitualmente, pero no siempre, una acción específica consistente en el despliegue de unos recursos determinados a fin de alcanzar un objetivo designado en el plan estratégico (79). Hofer y Schendel, por su parte, denominan al concepto amplio de estrategia «gran diseño», incluyendo los objetivos, la estrategia y las políticas, mientras que la estrategia en sentido limitado es definida como el despliegue de medios para el logro de los objetivos (80).

En nuestra definición hemos optado por la acepción limitada de estrategia que excluye los objetivos, en el sentido de medios, con las siguientes matizaciones y justificaciones.

En primer lugar es necesario aclarar que en toda estrategia intentada existe afirmación tanto de fines como de medios. Cada medio se convierte a su vez en fin de un nivel inferior en una cadena de condicionamientos descendentes, como pone de manifiesto el análisis de fines medios (81). Por lo tanto, los objetivos que excluimos del concepto de estrategia son los de primer nivel, los que nacen de forma inmediata del proceso de materialización de intereses de los componentes estratégicos.

En segundo lugar somos conscientes de que la materialización de intereses no concluye con la afirmación de los objetivos de primer nivel, sino que se realiza también durante el proceso de afirmación de medios y a lo largo de toda la cadena de fines medios mediante la existencia

(77) STEINER, G. A., op. cit., pág. 318.

(78) STEINER, G. A., op. cit., pág. 317.

(79) STEINER, G. A., op. cit., pág. 318.

(80) HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), págs. 20 a 23.

(81) Esto ha sido suficientemente explicitado por autores como MARCH y SIMON, CYERT y MARCH, etc. Para una explicación sintética y clara ver: LAWLER PORTER y HACKMAN, op. cit., págs. 83, 84 y 85.

de un sistema político que entra en colisión con el sistema de control para el desplazamiento de los objetivos a cualquier nivel. Somos también conscientes que desde un prisma descriptivo existen organizaciones en las que el proceso de afirmación de objetivos y de medios es conjunto e inseparable. Consideramos, sin embargo, que es conveniente la separación en el plano conceptual, porque pensamos que son más las organizaciones en las que la afirmación de objetivos de primer nivel se dan separadamente de la afirmación de objetivos, porque pensamos que los aspectos racional-analíticos juegan un papel más importante en la elección de medios, mientras que los aspectos socio-políticos juegan un papel más preeminente en la formación de objetivos de primer nivel y porque las personas que intervienen en el proceso de determinación de objetivos y de elección de medios suelen ser diferentes, todo lo cual refuerza a nuestro juicio la separación o aboga a favor de la utilidad analítica de un concepto de estrategia que excluya los objetivos de primer nivel (82).

En tercer lugar es obvio que los objetivos iniciales son reconsiderados a la luz de lo que los medios disponibles permiten, por lo que en buena medida el proceso de formación de objetivos de primer nivel no concluye hasta que lo hace la formación de la estrategia. Incluso se puede afirmar que una de las funciones de la estrategia intentada es la de modificar de forma realista los objetivos iniciales, matizando el proceso inicial de materialización de intereses. Pensamos que, en el plano descriptivo, la existencia de unos objetivos iniciales de referencia como paso previo a la formación de la estrategia es un caso bastante general. Luego, la estrategia informará en qué grado los objetivos que se pretenden satisfacer son logrables dados unos recursos organizacionales y la naturaleza del cambio ambiental. Ansoff explica e ilustra con claridad este carácter revisable de los objetivos iniciales a través del carácter iterativo de su modelo de búsqueda adaptativo que posee la propiedad de la «restricción abierta» (83).

En cuarto lugar, y en un plano normativo, Hofer y Schendel afirman lo siguiente: «La investigación sobre la resolución de problemas estructurados y el proceso de toma de decisiones han indicado que la mayoría de las personas logran mejores resultados cuando separan estos procesos en componentes distintos, dirigiendo cada componente

(82) En relación con algunas de estas reflexiones somos tributarios de HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), págs. 50 en adelante.

(83) ANSOFF, I.: «La estrategia de la empresa», op. cit., pág. 210.

separadamente y luego combinando los resultados al final». Si bien no existen evidencias similares en relación con los problemas no estructurados, pensamos que el resultado final sería el mismo (84).

C) *Compromiso o despliegue de recursos*.—El compromiso de recursos es otro aspecto que aparece con frecuencia en las múltiples definiciones de estrategia intentada. El logro del objetivo exige que la organización comprometa recursos y, por lo tanto, uno de los aspectos de cualquier afirmación estratégica consiste en la descripción del modelo de despliegue de sus recursos más importantes. Para Mintzberg, por ejemplo, el modelo en un flujo de decisiones normalmente implica un compromiso de recurso (85). Grant y King definen la estrategia como una secuencia condicional de asignación de recursos internamente consistentes que definen las relaciones con el ambiente en el tiempo (86). Para Scott, la estrategia abarca diversos elementos, entre los que se incluyen una afirmación acerca de cómo competir en el ambiente, un conjunto de objetivos específicos y operacionales y una secuencia temporal de movimientos condicionados para un despliegue de los recursos orientados a la obtención de estos objetivos (87). En la definición de Chandler se aprecia también una justa preocupación por insertar los recursos en el diseño estratégico (88).

La determinación de qué recursos son estratégicos es algo complejo y en buena medida no absoluto, sino relativo a una cierta estrategia y a un cierto objetivo. Su individualización, su valoración en términos cuantitativos y su colocación correcta en la secuencia temporal de la línea de acción representa una parte importante y no marginal de la elaboración de la estrategia. El carácter crítico o estratégico de un recurso viene determinado por su grado de escasez absoluto, por su relevancia técnica o carácter crítico operativo relativo a una línea de acción estratégica y por su carácter crítico concurrencial, lo cual viene deter-

(84) HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), pág. 20.

(85) MINTZBERG, op. cit. (1978), pág. 934.

(86) GRANT, J. H., y KING, W. R.: *Strategy formulation: analytical y normative models*; en SCHENDEL y HOFER: «Strategic Management: A new view of business policy and planning», op. cit. (1979), pág. 104.

(87) SCOTT, BRUCE R.: «Stages of Corporate Development», *Harvard Business School*, Boston, Mass.: Intercollegiate Case Clearing House, I.C.C.H. 9-371-294, 1971.

(88) Ver también en este sentido a SCHELLENBERGER y BOSEMAN, op. cit., página 8, y WEINTRAUB, V.: *Strategic planning approach to resource allocation*, 1979, S.A.M. Advanced Management Journal Summer, pág. 48.

minado por el grado de control en la relación con los competidores en lo referente al empleo y apropiación del recurso (89).

D) *Componentes de la estrategia*.—Ansoff consideraba en 1965 a la estrategia como el «vínculo común» entre el producto/mercado actual y el futuro, que capacitaría a los extraños a percibir hacia dónde se dirige la empresa y a la dirección interior para guiarla (90), y especifica este vínculo común a través de los siguientes componentes:

— Ambito producto/mercado: que especifica las industrias concretas a las que la empresa dedica su posición producto/mercado.

— Vector crecimiento: que especifica la dirección en que la empresa se mueve respecto a su posición corriente producto/mercado y que presenta las siguientes alternativas: penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación.

— Ventaja competitiva: que identifica las propiedades particulares de los productos mercados individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva.

— Sinergia o medida de la aptitud de la empresa para alcanzar el éxito en una nueva entrada producto/mercado (91).

Hofer y Schendel han introducido algunas modificaciones y matizaciones en estos componentes que merece la pena comentar.

En primer lugar, estos autores, aun admitiendo que son tanto los productos como los mercados los que cuando se unen o acoplan dan lugar a un negocio, sustituyen el ámbito producto/mercado por el alcance (dominio en una terminología más sociológica), que define la extensión de las interacciones de la organización con el ambiente, presentes y planeadas, de la forma más pertinente para la organización, es decir, en términos de segmentos producto/mercado, o en términos geográficos, o tecnológicos o de canales de distribución.

En segundo lugar, estos autores eliminan como componente el vector crecimiento de Ansoff e introducen las competencias distintivas. El término de competencia distintiva fue utilizado por vez primera por Selznick para referirse a «aquellas cosas que una organización hace especialmente bien». Andrews, igualmente, las define como aquel conjunto de «cosas que la organización hace especialmente bien» (92). Snow y Hrebiniak señalan que las competencias distintivas constituyen un agre-

(89) BONTADINI, op. cit., págs. 17-10 y 17-11.

(90) ANSOFF, op. cit., pág. 125 (1965).

(91) ANSOFF, op. cit., págs. 127 a 129 (1965).

(92) ANDREWS, op. cit., pág. 131.

gado de numerosas actividades específicas que la organización tiende a ejecutar mejor que otras organizaciones en un ambiente similar (93). Hofer y Schendel lo introducen bajo el argumento de que ningún objetivo puede ser logrado a menos que algunas capacidades básicas sean creadas, y que algunos recursos sean obtenidos y desplegados de manera no fácilmente imitable (94). En este sentido, Rumelt, en sus investigaciones sobre la evaluación de la estrategia, señala que una estrategia que no crea o explota una asimetría, constituyendo una ventaja, debe ser rechazada (95).

En tercer lugar, Hofer y Schendel mantienen la ventaja competitiva, pero enfatizan con relación a Ansoff que la misma puede nacer tanto del posicionamiento producto/mercado como de las competencias distintivas (96). Estos tres componentes contribuyen decisivamente a la efectividad.

En cuarto lugar, las sinergias se refieren al grado en que las diversas competencias distintivas y las interacciones de la organización con ambiente se refuerzan o niegan uno a otras, constituyendo el primer determinante de la eficiencia.

Los cuatro componentes pueden ser utilizados para operacionalizar el concepto de estrategia.

E) *De diversa importancia relativa a nivel «corporativo» de «negocio» y «funcional».*—Un conjunto de autores establecen una jerarquía de estrategias de la misma forma que existe una jerarquía de objetivos y que supone también una cadena de condicionamientos descendentes, o lo que es lo mismo la estrategia de nivel superior impone restricciones a la de nivel inferior. Entre estos autores cabe citar a Paine, que señala que es importante distinguir entre dos áreas de estrategia. En primer lugar la estrategia de «portfolio» o estrategia «corporativa» que alude al proceso de asignación de recursos entre los diferentes negocios para mejorar el «portfolio corporativo». En segundo lugar la estrategia de negocio que

(93) SNOW y HREBINIAK, L.: «Strategy, distinctive competence and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, junio 1980, vol. 25, pág. 317.

(94) HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), págs. 25 y 26.

(95) RUMELT: *Evaluation of strategy: theory and models*, en HOFER y SCHENDEL: «Strategic Management...», op. cit., 1979, págs. 202 en adelante.

En relación con las competencias distintivas, v. también: STEVENSON HOWARD, H.: «Defining corporate strengths and weaknesses», *Sloan Management Review*, 1976, 17, págs. 51-68; STEVENSON: «Analyzing corporate Strengths and Weaknesses», en GLUECK, op. cit., pág. 186.

(96) HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), pág. 26.

alude a problemas tales como el *marketing mix*, posición competitiva y nuevos segmentos producto/mercado (97).

Glueck considerà que en los conglomerados y en las empresas multi-industrias, el negocio a menudo se inserta como un nivel estratégico entre los niveles «corporativo» y «funcional». En algunas empresas estas unidades se denominan «divisiones operativas» o más comúnmente «unidades estratégicas de negocios». El nivel «corporativo» ayuda a las «unidades estratégicas de negocios» a definir el alcance de sus operaciones, también limita sus operaciones por los recursos que el nivel «corporativo» le asigna (98).

Tourangeau considera que más que centrarse en qué negocios la organización debería estar, las unidades estratégicas de negocios se refieren a cómo operar y competir mejor dentro de un negocio específico (99).

Vancil y Lorange hacen referencia a los tres niveles indicados:

En primer lugar la planificación estratégica «corporativa» como proceso que se ocupa de: a) decidir los objetivos y metas de la compañía; b) adquisición de los recursos necesarios para el logro de los objetivos, y c) asignar los recursos entre los diferentes negocios para que los objetivos se logren.

En segundo lugar la planificación estratégica de «negocio» que alude a la formulación de la estrategia del negocio, mientras que ésta cubre un conjunto de actividades homogéneas, la planificación «corporativa» anteriormente referida se centra sobre el «portfolio» de negocios.

En tercer lugar, la planificación funcional, en la que los departamentos desarrollan un conjunto de programas de acción para implementar la estrategia de la división, mientras que la división selecciona un subconjunto de programas a ser ejecutados y coordina los programas de acción de los departamentos funcionales (100).

Una exposición más elaborada es la que realizan Hofer y Schendel, que señalan:

— La estrategia a nivel «corporativo» da respuesta a dos interrogantes ¿en qué negocios deberíamos estar?, ¿de qué forma los diferentes negocios elegidos para competir deberían ser integrados en un «portfolio» efectivo? Los componentes más importantes de la estrategia a este nivel

(97) PAINE: *Commentary*, en HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1979), pág. 422.

(98) GLUECK, W., op. cit., págs. 8 a 12.

(99) TOURANGEAU: *Strategy Management*, McGraw-Hill, 1981, ver págs. 9, 10, 11, 12 y 75.

(100) VANCIL, R. F., y LORANGE, P.: «Strategic planning diversified companies», *Harvard Business Review*, January and February 1975, págs. 82 y 83.

son: si se trata de un conglomerado al alcance y si se trata de una firma multi-industria el alcance en primer lugar seguido de las competencias distintas y de las ventajas competitivas, mientras que la sinergia son en el primer caso de nula importancia y en el segundo de escasa importancia.

— La estrategia, a nivel de negocio, da respuesta al interrogante siguiente: ¿cómo competir en un negocio determinado?, o lo que es lo mismo, ¿cómo asignar sus recursos para lograr una ventaja competitiva en relación a sus rivales? Interrogantes de los que se deduce que a este nivel las competencias distintivas y las ventajas competitivas son los componentes más importantes.

— La estrategia a nivel de área funcional se ocupa de la integración de las diversas actividades subfuncionales de la empresa y son diseñadas para relacionar las diversas políticas de las áreas funcionales con los cambios en sus ambientes. La sinergia y las competencias distintivas son los componentes más importantes a este nivel (101).

3. FORMACION FORMALIZADA VERSUS FORMACION INFORMAL

El problema que nos planteamos en este epígrafe es el de la eventual utilidad del recurso a una formación formalizada de la estrategia organizacional. A la hora de abordar este debate es posible situarse a dos niveles: el de las ventajas teóricas de la formalización y el análisis de los resultados derivados de las investigaciones empíricas. Obviamos el primer nivel por considerarlo suficientemente conocido. Autores como Steiner (102), Ansoff (103), Glueck (104), Tilles (105), Hofer y Schendel (106), Naylor (107) y Tourangeau (108), entre otros, han comentado ampliamente las ventajas y los inconvenientes, los beneficios y los costes

(101) HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), págs. 27, 28 y 29; SCHENDEL y HOFER, op. cit. (1979), págs. 12 y 13.

(102) STEINER, op. cit., ver capítulo 3.

(103) ANSOFF, op. cit. (1965), págs. 131 en adelante.

(104) GLUECK, op. cit., págs. 16 y 17.

(105) TILLES, op. cit., págs. 204 y 205.

(106) HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), págs. 5 y 6.

(107) NAYLOR, T.: «The future of corporate planning models», *Managerial Planning*, March-April 1976, págs. 1 a 9.

(108) TOURANGEAU, op. cit., págs. 27 a 41.

de una y otra alternativa. Comentarios que se saldan en general con la proclamación de la bondad universal de una aproximación analítica formalizada a la formación de la estrategia, aún reconociéndoles ciertos inconvenientes. Más matizada y polémica es la respuesta de Mintzberg que situado en un plano descriptivo llega a la conclusión de que para que una organización recurra a la planificación estratégica ha de ser lo suficientemente grande como para afrontar los costes derivados de un análisis formalizado, debe tener metas que sean operacionales y debe hacer frente a un ambiente que sea razonablemente estable y predecible. Señalando que esta última condición se esgrime no porque en un ambiente turbulento la planificación no sea más necesaria, sino porque su coste la hace prohibitiva (109).

Realizadas estas observaciones pasamos por lo tanto a comentar los resultados de las escasas investigaciones empíricas que existen en este sentido. No obstante, antes, es necesario señalar lo forzado de la anterior dicotomía, ya que entre una aproximación informal y una altamente formalizada existe una gran cantidad de alternativas intermedias, es por ello por lo que debían ser consideradas como dos polos de un continuo. Estas alternativas intermedias no suelen aparecer incorporadas en las investigaciones empíricas. En este sentido L. Rue, en 1973, propuso y utilizó las siguientes alternativas en su búsqueda de «quién y cómo» planifican las empresas:

1. Planificación a largo plazo «empobrecida» sin ningún proceso de planificación formal a largo plazo.

2. Planificación a largo plazo primaria. Planificación a tres años, escrita, con especificación de objetivos más que de estrategias.

3. Planificación a largo plazo pro-forma, que añade a la anterior la especificación de los recursos físicos y monetarios necesarios para el logro de los objetivos.

4. Planificación a largo plazo progresiva y predictiva que añade a la anterior el tomar en consideración factores alejados del ambiente inmediato y procedimientos para anticipar, detectar y corregir errores en o fracasos del plan (110).

(109) MINTZBERG, H.: *Strategy-Making in three modes*; en TOSI, H. L.: *Readings in Management: Contingencies, Structure and Process*, St. Clair Press, 1976, página 244.

(110) RUE, L.: «The how and who of long-range planning», *Business Horizons*, December 1973, pág. 27.

En esta investigación, sin embargo, Rue no investiga la relación entre grado de formalización y éxito empresarial. Llegando a la conclusión de la progresiva expansión de la planificación a largo plazo y a la mayor utilización de la planificación pro-forma en todas las industrias analizadas. Los resultados son los siguientes referidos a segmentos de la industria americana:

	1		2		3		4		Total
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	
Industria alimentaria	7	21	2	6	15	45	9	27	33
Química	7	13	1	1	34	64	11	26	53
Petróleo	4	19	0	0	12	57	5	23	21
Acero	2	15	0	0	8	61	3	23	13
Maquinaria	1	4	0	0	17	58	11	37	29
Electrónica	7	15	6	13	21	47	10	22	44
Venta al por menor	4	12	5	15	12	37	11	34	32
<i>Total</i>	32	14	14	6	119	52	60	26	225

En 1957 el Instituto de Investigación de Stanford publica los resultados de un trabajo en el que 210 empresas con tasas de crecimiento que son consideradas como altas en ventas y en ganancias y las compara con 169 cuya tasa de crecimiento estaba significativamente por debajo de la media durante los períodos 1939-1949 y 1949-1956. Las conclusiones obtenidas conducen a la afirmación de que las empresas que planifican obtienen un rendimiento más alto que las que no planifican (111).

En 1970 Thune y House publican una investigación en la que comparan 18 parejas de empresas de tamaño mediano y grande, una con formación formalizada y otra no, pertenecientes a seis grupos industriales durante siete años. Los grupos son medicamentos, química, maquinaria, petróleo, alimentación y acero. Las comparaciones realizadas en la primera fase del estudio muestran que la formación formalizada supera significativamente a la informal con relación a cinco medidas de rendimiento económico. Además mejoraban sus récords anteriores cuando la planificación se adoptaba. La segunda fase del estudio es un análisis industria por industria. Las empresas con formación formal en medicamentos, química y maquinaria superaban a las de formación informal. Por otra parte no se establece una asociación clara en alimentación,

(111) Stanford Research Institute: as reported in *Why Companies Grow*, Nations Business, 1957, noviembre, pág. 86.

petróleo y acero. Las diferencias encontradas por Thune y House entre las diferentes industrias es explicada en los siguientes términos. «Nos podemos preguntar la razón de que las empresas de alimentación, petróleo y acero no obtengan las mismas ventajas económicas después de iniciada la planificación. En primer lugar factores de carácter político, la producción y distribución de petróleo es altamente dependiente de las fuerzas políticas internacionales, y el acero de los planes de defensa. Esta explicación por otra parte no se puede hacer extensiva a la industria de la alimentación, cuya producción y distribución no está relacionada con tales factores.»

En segundo lugar se encuentra que las medidas de éxito económico y la planificación formal están más estrechamente relacionadas en empresas de tamaño medio y en mercados rápidamente cambiantes (112).

Esta investigación de Thune y House puede ser criticada por el reducido tamaño de la muestra, tan sólo 36 empresas. Por otra parte los autores intentan superar uno de los mayores problemas de estas investigaciones. Para demostrar verdaderamente que la formación formalizada es superior a la informal, habría que mantener constantes el resto de las variables del mundo real, para tener la certeza de que las diferencias de éxito se deben a la exclusiva variable de usar o no la formación formalizada. Estos autores realizan un serio esfuerzo por superar este problema metodológico al comparar parejas de empresas, una con formación formalizada y otra informal, con tamaños, activos y tasas de crecimiento similares.

Es necesario tener presente también en relación con estas investigaciones que citamos que lo que determina el éxito económico de las empresas no es solamente el proceso de formación de la estrategia, sino la bondad de la estrategia que nace del mismo. Nada puede evitar que de procesos altamente formalizados de formación nazcan «malas» estrategias.

También en 1970 Eastlack y McDonald analizan las características del liderazgo del alto *management* de 211 empresas, encontrando que en aquellas empresas en las que su participación y compromiso con la planificación estratégica era mayor, más rápido era el crecimiento de las mismas (113). Como afirma Hofer y Schendel al analizar este trabajo,

(112) STANLEY S. THUNE y ROBERT J. HOUSE: «Where long-range planning pays off: Findings of a survey of formal, informal planners», en *Business Horizons*, August 1970, págs. 81 a 87, ver sobre todo págs. 86 y 87.

(113) EASTLACK, J., and McDONALD, P.: «CEO's role in Corporate growth», *Harvard Business Review*, May-June 1970, págs. 162 y 163.

ello no indica que la planificación estratégica produzca un crecimiento más rápido, sino que el alto *management* percibe que en las empresas de alto crecimiento la planificación estratégica produce beneficios suficientes como para dedicarle una proporción sustancial de su recurso más limitado, su tiempo (114).

Ansoff y colaboradores, en 1971, dan a conocer un trabajo en el que se analizan, de 1946 a 1965, la conducta de empresas manufactureras en materia de adquisición y fusión. Sin embargo y como una parte del diseño general de la investigación, los autores también analizan los efectos de la planificación sobre el éxito de las adquisiciones. Ansoff y colaboradores, de 412 firmas, reciben el cuestionario de 93, de las que un 27,7 por 100 son clasificadas como planificadoras de la adquisición. Con todas las que responden al cuestionario, clasificadas como planificadoras y no planificadoras, evalúa el rendimiento de cada una usando 21 criterios financieros diferentes, encontrando que las que planifican superan a las que no en virtualmente todos los criterios. Este estudio de Ansoff es interesante por intentar investigar de forma cuantitativa la relación entre la planificación de adquisiciones y el éxito de la empresa, pero es aventurado extender sus conclusiones a la planificación estratégica en general. Por otra parte no se identifican parejas de empresas como realizaron Thune y House, por lo que es probable que las diferencias en éxito nazcan de factores que no son la planificación (115).

El análisis de Herold, en 1972, en buena medida supone la continuación del trabajo de Thune y House. Su muestra está constituida por cinco parejas de empresas, tres pertenecientes a la industria de medicamento y dos a la industria química, cinco empresas, por lo tanto, con formación formalizada y cinco con formación informal, que son observadas de 1962 a 1969. Las que llevan a cabo una formación formalizada superan claramente a las que realizan una formación informal tanto en ventas como en beneficios y las diferencias crecen además a medida que transcurren los años, tanto en la industria de medicamentos como en la química. Como informa Herold: «De la investigación se deriva con claridad que las empresas activamente comprometidas en la planificación formal a largo plazo en las industrias químicas y de medicamentos superan significativamente a las que no planifican. Los resultados también muestran que existen otros factores que junto con la planificación correlacionan con un éxito superior. El factor identificado son los gastos

(114) HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), pág. 9.

(115) ANSOFF et al.: «Acquisition behavior of U. S. Manufacturing Firms 1946-1965», *Nashville Tenn, Vanderbilt*, 1971.

en investigación y desarrollo...». Se plantea no obstante una duda en la investigación y a la que el propio autor hace referencia, el mayor tamaño de cuatro de las cinco empresas con planificación, lo que puede dar lugar a que el mayor éxito se deba al mayor tamaño más que a la planificación o formación formalizada (116).

La investigación empírica de Rue y Fulmer tiene por objetivos los siguientes:

Primero, determinar la relación entre planificación a largo plazo y el rendimiento financiero de las empresas norteamericanas.

Segundo, determinar el grado de sofisticación de la planificación.

Tercero, relacionar el grado de sofisticación con el rendimiento financiero.

La muestra, finalmente, quedó constituida por 386 empresas pertenecientes a los siguientes grupos industriales, bienes no duraderos, duraderos y servicios. El grado de sofisticación en la planificación era el continuo anteriormente referido en el trabajo de Rue mencionado y las medidas de éxito empleadas fueron crecimiento de ventas, crecimiento de ganancias, ratio de ganancias/ventas y de ganancias/capital total.

Los resultados muestran el creciente uso de la planificación, el mayor uso de la planificación pro-forma en los grupos industriales, menos en las empresas de servicios donde el 60 por 100 realizaba una formación informal. Muestran también que el horizonte de planificación más usado es de tres a cinco años.

En el grupo industrial no duradero las empresas que planifican superan a las que no lo hacen solamente en la media de crecimiento de las ventas, mientras que no lo hacen en crecimiento de ganancias, en ganancias/ventas y tasa de retorno.

Para el análisis del grupo industrial duradero se introduce la variable moduladora de la dimensión, en las de menor tamaño las empresas que planifican superan a las que no lo hacen en todas las dimensiones, al igual que en las de mayor tamaño.

En el grupo de empresas de servicios las que no planifican superan a las que lo hacen en todas las dimensiones de éxito (117).

Rue y Fulmer concluyen señalando que es difícil señalar si la planificación a largo plazo funciona o no, ya que no existe una relación simple

(116) HEROLD, D. M.: «Long-range planning and organizational performance: a cross-valuation study», *Academy of Management Journal*, March 1972, págs. 100 y 101.

(117) RUE, L. W., y FULMER, R. M.: «Is long-range planning profitable?», *Proceedings Academy of Management*, Boston, August 1973, págs. 69, 70 y 71.

como se ha señalado entre éxito financiero y uso de la planificación a largo plazo. «Obviamente variables tales como la suerte o la competencia de la dirección parecen estar más relacionados con el éxito de la empresa que la formación formalizada» (118).

De los datos de esta investigación se desprende el no funcionamiento de la planificación en el sector servicios. Hofer y Schendel no obstante contestan esta conclusión en los siguientes términos. En las empresas de servicios Rue y Fulmer analizan sus medidas de éxito durante un período de tres años, mientras que alrededor del 50 por 100 de las mismas indican que han comenzado la planificación solamente dos años antes de la investigación. Consecuentemente es posible que estas empresas hayan comenzado la planificación precisamente por no marchar bien o al menos peor que sus competidores y que no hayan comenzado todavía a recoger los frutos de su esfuerzo planificador (119).

Schoeffler, Buzzell y Heany informan sobre un estudio realizado, y publicado en 1974, de 57 grandes empresas comprometidas en 620 negocios diferentes. Estos investigadores acumulan datos sobre cómo la participación en el mercado, la intensidad de la inversión y la diversidad «corporativa» afectan al rendimiento de la inversión y a la rentabilidad general, llegando a la conclusión de que la planificación estratégica conduce a mejores resultados (120).

Durante un período de diez años, Karger y Malik han analizado el rendimiento de 19 empresas que planifican y 19 que no lo hacen en industrias de maquinaria, electrónica y química. En trece medidas de éxito económico la media de las empresas que planifican superan a la media de las que no planifican en diez de ellas (121).

Sheehan en su estudio de las empresas canadienses llega a la conclusión de que las empresas que no planifican superan a las que lo hacen en importantes medidas de éxito económico. En concreto, determina que 37 que no planifican crecían más rápidamente que 23 que planificaban poco, que éstas crecían de forma más rápida que 41 que planificaban con un grado intermedio, y que éstas crecían más rápido que 47 que planificaban mucho (122).

(118) RUE, L. W., y FULMER, R. M., op. cit., pág. 72.

(119) HOFER y SCHENDEL, op. cit., pág. 9.

(120) SCHOEFFLER y colaboradores: «Impact of strategic planning on profit performance», *Harvard Business Review*, 1974, March-April, págs. 137 a 145.

(121) KARGER, D. W., y MALIK, Z. A.: «Long-range planning and organizational performance», *Long-Range Planning*, December 1975, pág. 63.

(122) Citado por HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), pág. 9.

Hegarty estudia a 46 empresas de 1970 a 1973, encontrando que mientras más formalizado es el proceso de formación de la estrategia mayor es la prosperidad financiera de la empresa (123). Burt estudia 14 empresas australianas de venta al por menor encontrando que las que utilizan una formación formalizada a la estrategia son también las de más éxito (124). Wood y Laforge analizan 70 grandes bancos comerciales sobre la base de entrevistas y cuestionarios, encontrando una vez más que las que usan una formación formalizada a la estrategia superan en las medidas de rendimiento financiero a las que no la usan (125).

Especial interés tiene a nuestro juicio la investigación realizada por Miller y Friesen sobre las relaciones existentes entre análisis y diagnóstico ambiental y éxito económico. Encontrando que las empresas con éxito realizan más y mejor análisis ambiental en función de las características del mismo. Entre las razones de fracaso se encuentra la no realización de este análisis y diagnóstico o el realizado de forma inadecuada. En la medida que el mismo es una faceta importante de la formación formalizada de la estrategia, los resultados de esta investigación son pertinentes a la discusión que mantenemos (126).

Como vemos la mayoría de las investigaciones empíricas decantan sus resultados a favor de una formación formalizada de la estrategia. Existen no obstante autores que se muestran críticos con la misma, pero más que para proponer una formación informal, para proponer una «mejor» formación formalizada o más ajustada a las necesidades reales de las empresas (127) huyendo del «platonismo de los modelos».

Un aspecto que nos parece necesario comentar es la relación que existe entre incremento de la turbulencia ambiental y uso de una formación formalizada de la estrategia. Aunque en el plano normativo existe

(123) HEGARTY: *The role of strategy formulation on corporate performance*, Proceedings Midwest American Institute of Decision Sciences, 1976.

(124) BURT: «Planning and performance in Australian Retailing», *Long Range Planning*, 1978, June, pág. 66.

(125) WOOD y LAFORGE: «The impact of comprehensive planning on financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 22, núm. 3, 1979, págs. 525 y 526.

(126) MILLER, DANNY and FRIESEN: «Strategy making in context: ten empirical archetypes», *Journal of Management Studies*, vol. 14, núm. 3, 1977, págs. 253 a 280.

(127) Sin ánimo de ser exhaustivos en este punto ver, p. ej., a HALL, W. K.: «Strategic planning models: are top managers really finding them useful?», *Journal of Business Policy*, vol. 3, núm. 2, 1973, págs. 33 a 41; GERSTNER, L. V.: «The practice of business: Can strategic planning pay off», *Business Horizons*, December 1972, págs. 5 a 16.

acuerdo sobre lo conveniente de una mayor formalización a medida que aumenta la turbulencia, en el terreno descriptivo surgen importantes divergencias. Así para Hofer, por ejemplo, los factores que influyen en la existencia de una formación informal de la estrategia son los siguientes: una dimensión pequeña, una escasa complejidad organizacional, la inexistencia de «gap» entre la posición presente y los objetivos, la escasa magnitud del cambio anticipado en la estrategia de la organización, la escasa tasa de cambio ambiental, escasa competitividad en la industria, el compromiso de recursos se realiza sin un horizonte temporal amplio, existencia de poca necesidad de consistencia interna (128). Frente a esta opinión autores como Mintzberg y como Ronchi consideran que el método «adaptativo» de formación de la estrategia es más propio de los ambientes complejos y cambiantes (129). No existen a nuestro juicio suficientes datos para dar una respuesta definitiva a esta controversia. No obstante nos parece pertinente a la misma la reflexión de Ansoff cuando afirma que la aceleración del cambio y la progresiva pérdida de predicibilidad ambiental pueden llegar a generar una situación en la que la velocidad del cambio sea mayor que la velocidad de respuesta estratégica con lo cual pierden sentido las tradicionales estrategias de acción y por lo tanto la convencional formación formalizada de la estrategia, imponiéndose la necesidad de una «estrategia de preparación» consistente en dotarse de una configuración flexible de los recursos que permita una respuesta rápida al desarrollo de los acontecimientos y a las sorpresas (130).

(128) HOFER: *Conceptual constructs for formulating corporate and business strategy*, Boston: Intercollegiate Case Clearing House, 9-378-726, 1976, pág. 33.

(129) Ver RONCHI, L.: «Organización y adaptación estratégica de la empresa», *Ciencias Administrativas*, 1980, págs. 54 y 55.

(130) ANSOFF, H. I.: «The changing shape of the strategic problem», en SCHENDEL y HOFER, op. cit. (1979), págs. 30 a 44.

Ver también ANSOFF, H. I.: «Managing Strategic Surprise by response to weak signals», *California Management Review*, Winter, 1975, vol. XVIII, núm. 2, páginas 21 a 33.

4. LAS MATRICES DE «PORTFOLIO» COMO HERRAMIENTAS ANALITICAS PARA UNA FORMACION FORMALIZADA DE LA ESTRATEGIA A NIVEL «CORPORATIVO»

La matrices de «portfolio» constituyen herramientas analíticas útiles para la representación de la estrategia a nivel «corporativo», en especial para la representación del alcance de la empresa, su componente más importante a este nivel, y para la formación formalizada de la estrategia, denominada también «estrategia de portfolio», lo que no debe ser confundido con la denominada «teoría de portfolio», que alude a las reglas para una selección inteligente de activos bajo condiciones de riesgo. Se trata de conceptos diferentes con nombres similares (131). Las matrices son utilizadas para asistir a las decisiones de asignación de recursos escasos entre los diferentes productos, negocios, divisiones, centros de beneficio, etc., de una firma. Se trata de racionalizar los diferentes negocios en que la firma está o pretende estar (132). Las matrices pueden ser utilizadas también para analizar el crecimiento potencial de un productor individual y para analizar el cuadro competitivo de una industria, como más adelante veremos. Sin embargo, alcanzan toda su virtualidad cuando se utilizan para el análisis de la estrategia de conglomerados, de empresas multiindustrias o incluso de empresas que aunque operen en una sola área de negocio, ésta es lo suficientemente amplia como para estar implicada en segmentos producto/mercado que son económicamente diferentes.

Incluso en empresas que no son de gran tamaño el número total de combinaciones posibles de estrategias de negocios individuales puede ser extremadamente amplio. La dificultad con que se enfrenta una empresa para realizar una elección final de la estrategia de cada negocio se ve ampliada normalmente por el hecho de que un buen número de las mismas debe operar dentro de las restricciones establecidas por la limitación de recursos, particularmente de recursos financieros. Lo cual es especialmente importante en momentos de alta inflación y recesión tales como los que vivimos. Una solución efectiva a este problema requiere del desarrollo de un sistema que sea capaz de conducirnos a la selección de una óptima combinación de estrategias individuales de

(131) GUP, B. E., op. cit., pág. 191.

(132) TOURANGEAU, op. cit., pág. 56.

negocios dentro del espectro de posibles alternativas y oportunidades abiertas a la empresa, a la vez que al mismo tiempo se mantiene dentro de los límites establecidos por las restricciones generales que soporta la misma. Se trata, en suma, de cumplir el mandato básico de la formulación de la estrategia a nivel «corporativo»: determinar el «portfolio» apropiado de negocios en que la organización debería comprometerse (133).

Las matrices entre las que hay que optar a la hora de la formación formalizada de la estrategia a nivel «corporativo» son las siguientes, aunque de algunas de ellas se han derivado importantes variantes: la matriz del Boston Consulting Group, la matriz de la General Electric, la matriz de Arthur D. Little y la matriz de la Shell.

Es conveniente señalar que las matrices de «portfolio» no son las únicas herramientas útiles para la planificación de la estrategia a nivel corporativo (134). Por otra parte, no hacemos objeto de nuestra descripción otro conjunto de matrices útiles para la representación y formación formalizada de la estrategia a nivel de negocio.

Es importante señalar que Philippe Hasdeslagh ha contrastado empíricamente en 1982 el creciente uso de las matrices de «portfolio», sobre todo en empresas diversificadas (135).

A) *La matriz del Boston Consulting Group*

Como hemos indicado, a partir de la década de los 60 se han desarrollado y usado herramientas analíticas para facilitar la decisión, consistente en asignar recursos financieros escasos entre los diversos negocios que constituyen el «portfolio» de la empresa. Colectivamente, a estas herramientas se les ha denominado modelos de «portfolio», y dentro de éstos se encuentran las matrices, que han sido popularizadas por un conjunto de empresas consultoras, entre las que se encuentra y ocupa un lugar preeminente el Boston Consulting Group, que utiliza la matriz denominada de crecimiento-participación. El punto de partida de la misma es el considerar que los negocios individuales pueden poseer características financieras diversas y hacer frente a opciones estra-

(133) BARRY HEDLEY: «Strategy and the *Business portfolio*», *Long Range Planning*, vol. 10, February 1977, pág. 9.

(134) Ver en este sentido GRANT y KING: *Strategy Formulation: Analytical and Normative Models*; en HOFER y SCHENDEL (1979), op. cit., págs. 104 a 121.

(135) HASDESLAGH, Philippe: «A survey of U.S. companies shows how effective portfolio planning could be but often isn't», *Harvard Business Review*, January-February 1982.

tégicas diferentes según cual sea su localización en términos de crecimiento y de posición competitiva relativa en la matriz.

Es posible dividir una empresa en varios negocios o segmentos de negocios definidos de forma apropiada para el desarrollo de la estrategia y cuyos tamaños pueden ser representados por un círculo cuya área es proporcional al mismo, medido a través de su volumen de ventas o de los activos empleados.

En el eje vertical se coloca, en una escala continua en forma de tanto por ciento, el crecimiento anual en pesetas constantes de las ventas de los mercados o de las industrias en que la empresa compete. Se trata de una medida de la atracción de los mercados o industrias en que la empresa compete, no de los negocios de la empresa. Para el Boston Consulting Group, la importancia del crecimiento del mercado en la formación de la elección estratégica es doble en primer lugar, el crecimiento del mercado es el primer factor que influencia el incremento de participación en el mismo del negocio de la empresa. En mercados con bajo crecimiento, cualquier incremento de participación de nuestro negocio tenderá a basarse en una disminución de las ventas de los competidores, lo que resultará demasiado obvio y probablemente generará reacciones defensivas por parte de los mismos. En mercados con alto crecimiento, los incrementos de participación de nuestro negocio son más «fáciles». Bastará con ampliar la capacidad antes que los competidores, asegurar una mayor disponibilidad del producto o un mayor soporte a las ventas... Los competidores pueden incluso no percibir el fenómeno si no son conscientes de la importancia estratégica de la participación en el mercado para la rentabilidad a largo plazo resultante de los efectos de la curva de experiencia (136). En segundo lugar, el crecimiento suministra la oportunidad de invertir, oportunidad que se convierte en necesidad, ya que mientras más rápido es el crecimiento, más inversión será necesaria para el mantenimiento de la participación en el mercado.

En el eje horizontal se coloca la posición competitiva relativa de los diversos negocios de la empresa en los mercados o industrias en los que compiten, medida a través de la participación en el mercado. La definición usada por el Boston Consulting Group de participación en el mercado está basada en el concepto de dominación del mercado

(136) Para un estudio de la curva de experiencia ver NAYLOR, T.: «Strategic Planning Management», *Planning Executives Institute*, 1980, págs. 65 a 74. Ver también TAYLOR, D.: «Managing the process of corporate development», June 1976, *Long Range Planning*, pág. 89 en adelante.

y se determina dividiendo la participación en el mercado del negocio de la empresa por la participación en el mercado del «mayor competidor». Este énfasis en el «mayor competidor» se explica por las implicaciones de los efectos de la experiencia, que señala que la empresa con mayor participación tendrá una mayor acumulación de experiencia y, por lo tanto, menores costes unitarios. En la matriz, la posición competitiva relativa se expresa en una escala logarítmica precisamente en orden a que sea consistente con los efectos de la curva de experiencia, que explica que las diferencias entre competidores en márgenes de beneficios y tasa de generación de recursos financieros tenderá a estar relacionada con el ratio de sus posiciones competitivas relativas.

Mientras que las consideraciones relativas al crecimiento afectan a la tasa en que el negocio usará recursos financieros, la posición competitiva relativa del negocio afecta a la generación de los mismos.

El espacio que determinan estos dos ejes es dividido en cuatro cuadrantes sobre la base de diferenciar en el eje vertical entre una alta y baja tasa de crecimiento del mercado o la industria, y en el eje horizontal entre una alta y baja posición competitiva del negocio. Los puntos concretos de los ejes en los que se operan estas divisiones son en buena medida arbitrarios. Se considera que existe alto crecimiento cuando el mercado crece más de un 10 por 100 por año en términos de volumen, ya que a partir de esta tasa de crecimiento la participación en el mercado tiende a ser bastante fluida. La separación entre la alta y la baja posición competitiva relativa se establece en 1,5 cuando la tasa de crecimiento del negocio es alta, y en 1 cuando es baja. La experiencia ha demostrado que estos puntos de demarcación son adecuados, aunque es necesario expresar ciertas cautelas.

Los negocios de la empresa situados en mercados o industrias con una alta tasa de crecimiento y que tienen una posición competitiva relativa alta son denominados «stars». Debido al rápido crecimiento necesitan grandes cantidades de recursos financieros para el mantenimiento de la posición; por otra parte, su carácter de líderes en el mercado les hace generar gran cantidad de recursos. Por ello es posible el logro de un cierto equilibrio en términos de *cash-flow*, es decir, el logro de un *cash-flow* neto próximo a cero, con el consiguiente automantenimiento en términos de crecimiento. Representan, sin duda, las mejores oportunidades de inversión disponibles para la empresa y deben ser realizados esfuerzos para el mantenimiento y consolidación de la posición competitiva. No obstante, y a pesar de lo indicado, es frecuente que este mantenimiento y consolidación exija de inversiones que supe-

ren su capacidad generadora de recursos financieros. Pero ello será rentable a largo plazo, ya que como ningún negocio puede crecer indefinidamente, si su posición se ha mantenido, se convertirán cuando la tasa de crecimiento del mercado decline en importantes generadores de recursos financieros. Es aconsejable, por lo tanto, que todas las empresas, tengan en su «portfolio» algunos «stars» que suministren crecimiento y que prometan ser generadores de fondos cuando maduren. El objetivo clave debe ser el mantenimiento de su posición y no la rentabilidad a corto plazo, que no debe ser considerada como una prioridad absoluta. La existencia de «stars» es básica para la existencia de un «portfolio» equilibrado. Se aprecia como la característica clave de esta aproximación en que cada negocio va a tener sus propios objetivos estratégicos, que la estrategia va a ser establecida en función de la posición del negocio en la matriz y de las necesidades y capacidades del resto de los negocios. En la práctica, sin embargo, es frecuente encontrar empresas que dirigen estratégicamente a negocios diversos de la misma forma, consistiendo uno de los errores más frecuentes en relación con los «stars» obtener la máxima rentabilidad de los mismos a corto plazo, cortando, por ejemplo, la reinversión y aumentando los precios. Sin la visión general que suministra la matriz se hace verdaderamente difícil la formación de una estrategia efectiva en empresas con múltiples negocios.

Los negocios situados en mercados o industrias con una alta tasa de crecimiento, pero con una posición competitiva baja son denominados «question marks», «problem child» u «oportunidades». Tienen las peores características en lo referente a *cash-flow* neto de todos los tipos de negocios. Sus necesidades de recursos financieros son altas debido al crecimiento, pero la generación de los mismos es baja debido a su débil participación. Si no se toma ninguna acción concreta en relación con su participación, su existencia se consume, absorbiendo grandes cantidades de recursos financieros y a largo plazo cuando el crecimiento del mercado se relentece no serán tampoco suministradores de los mismos. Exigen, por lo tanto, de acción inmediata y seleccionar entre dos posibles alternativas. En primer lugar, como el crecimiento del mercado es alto, es posible aumentar su participación antes de que la tasa de crecimiento decrezca. Esta línea de acción requiere de las inversiones necesarias para que lleguen a ser «stars» y con posterioridad generadores de recursos financieros. Se trata, sin duda, de una estrategia costosa a corto plazo, pero rentable a largo plazo. En segundo lugar, la otra alternativa lógica es la desinversión por venta o liquida-

ción en el tiempo. Lo normal será seleccionar un número de «question marks» y convertirlos en «stars»; esta selección dependerá del volumen de fondos disponibles y del costo de la conversión, por una parte, y de un análisis cuidadoso de los distintos negocios situados en este cuadrante y de las características de la conducta de los competidores, de otra. Con el resto que no ha sido seleccionado se opera la desinversión, que, a su vez, generará recursos financieros tanto para dar soporte a los «stars» que no se automantienen como para convertir los «question marks» seleccionados en «stars». El error estratégico más frecuente que se opera con ellos es el mantenimiento del «status quo», con lo cual lo máximo que se puede esperar de ellos es que el *cash-flow* neto será próximo a cero cuando la tasa de crecimiento del mercado decrezca.

Los negocios situados en mercados o industrias con una baja tasa de crecimiento y con una posición competitiva relativa baja con denominados «dog». Su pobre posición competitiva les condena a la obtención de pobres beneficios, debido a que la tasa de crecimiento es baja y su potencial para ganar suficiente participación y obtener una posición viable de costes es escasa. Con frecuencia los recursos financieros necesarios para mantener su pobre posición competitiva exceden a los que generan fundamentalmente en condiciones inflacionistas, con lo que absorben fondos de manera constante, a menos que la inversión en los mismos sea rigurosamente evitada. La empresa debe ser cuidadosa y minimizar la proporción de su activos que pertenecen a esta categoría de negocios. En este cuadrante se colocan los «stars» a los que se les ha tratado de obtener la máxima rentabilidad a corto plazo sin consolidar su posición competitiva, cuando el crecimiento del mercado se relentiza, y los «question marks» sobre los que no se emprenden acciones estratégicas concretas como las anteriormente mencionadas. Virtualmente, todas las empresas suelen tener algunos «dogs» en su «portfolio», su ausencia indicaría que no ha sido suficientemente arriesgada en el pasado. Es esencial, sin embargo, que la debilidad estratégica de este tipo de negocios sea reconocida. Ocasionalmente es posible recobrar la viabilidad de un «dog» a través de una estrategia de segmentación creativa que racionalice y especialice el negocio en pequeños «nichos» que pueda dominar. Si esto no es posible, podría intentarse el incrementar su participación tomando posiciones comparables a los competidores líderes. Esto, sin embargo, normalmente es una estrategia poco razonable en términos de costes en mercados ya maduros. Cuando no existan posibilidades de cambio en su posición competitiva, la decisión debe ser la liquidación del negocio, lo cual es

en crecimiento es baja. Son en cierto modo la base sobre la que la empresa descansa y suministran recursos para el mantenimiento del resto de los negocios que lo necesiten. Cuando el crecimiento se relentiza, los «stars» que han mantenido su posición competitiva se convierten en «cash-cows». Por lo tanto, una estrategia de «portfolio» adecuada es la que mantiene la posición de los «cash-cows», pero guardándose de la tentación de reinvertir en ellos excesivamente. Los fondos generados por los mismos deben ser usados, en primer lugar, para mantener o consolidar la posición de aquellos «stars» que no se autosustentan; en segundo lugar, los recursos sobrantes deben ser utilizados para cambiar la posición competitiva de los «question marks» seleccionados para ello. En suma, los fondos obtenidos de los «cash-cows» y de aquellos «question-marks» y «dogs» que se liquidan deben ser utilizados para dar soporte a los «stars» que no se autosustenten y a los «question marks» seleccionados para convertirse en «stars», modificando su posición competitiva. La meta primaria de los «cash-cows» es, por lo tanto, su rentabilidad.

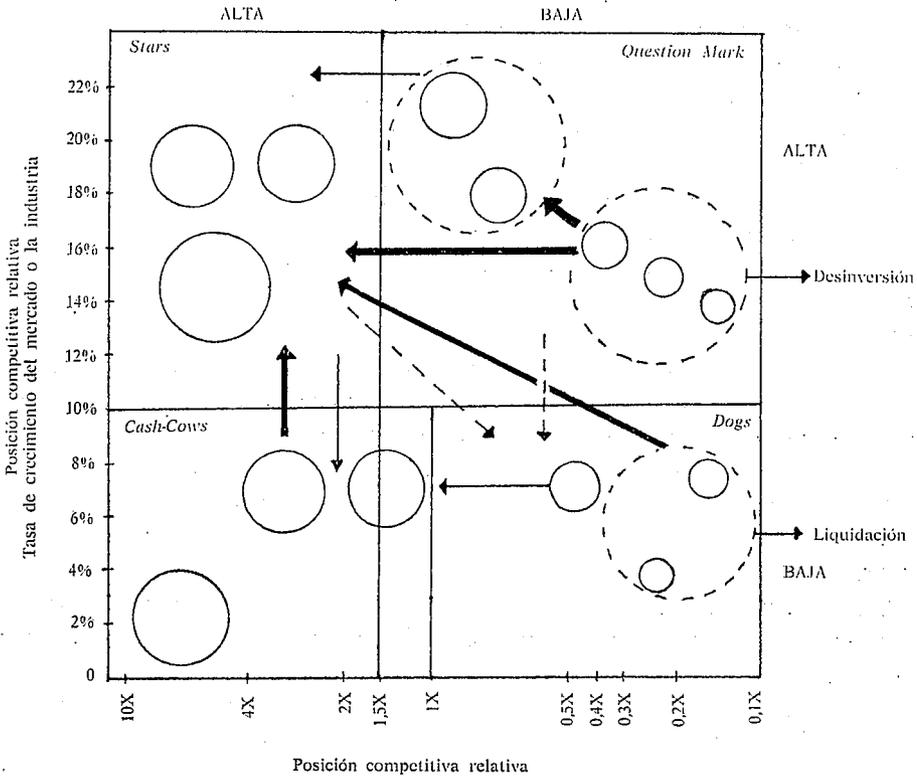
La matriz de participación-crecimiento del Boston Consulting Group representa un sistema conceptual en el que basar las decisiones de inversión de «portfolio». Un «portfolio» equilibrado de negocios requiere:

- Inversiones en los «stars» que no se autosustenten, ya que su alto crecimiento y participación da seguridad en relación con el futuro.
- Protección de los «cash-cows» que suministran recursos financieros para el crecimiento futuro.
- Inversión selectiva en «question marks» para convertirlos en «stars».
- Liquidación de los «dogs» (137).

Vemos, por lo tanto, cómo del examen de la matriz de crecimiento-participación se desprenden un conjunto de conclusiones: El crecimiento actual debe partir de los «stars»; es necesario que otros competidores no erosionen su participación en el mercado. La financiación actual debe partir de los «cash-cows». Todos los «stars» llegan a ser «cash-cows» cuando el crecimiento se hace más lento y su participación se mantiene. El crecimiento del futuro debe partir de los «question marks». A menos que se obtenga de ellos una alta participación, nunca serán

(137) NAYLOR, op. cit., pág. 65.

suministradores de recursos financieros. Requieren del suministro de esencial para la vitalidad y la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Es sabido que la decisión de liquidación es más «dura y difícil» que la de entrar en un nuevo negocio, por ello el problema de muchas empre-



- «Stars»: Buscan mejorar y/o defender la posición en el mercado; su *cash-flow* neto es próximo a cero o negativo.
- «Question marks»: Movimiento agresivo para capitalizar la oportunidad que ofrece el crecimiento o desinversión. *Cash-flow* neto negativo.
- «Cash-cows»: Maximizar la generación de recursos financieros. *Cash-flow* neto positivo.
- «Dogs»: Movimientos hacia la desinversión o liquidación. *Cash-flow* neto próximo a cero o negativo.

Movimiento estratégico adecuado de los negocios.
 Movimiento estratégico inadecuado de los negocios.
 Flujo de recursos financieros.

sas no es que tengan «dogs» en su «portfolio», sino en dirigirlos estratégicamente de forma lógica.

Por último, los negocios con una baja tasa de crecimiento en el mercado o la industria en la que se hallan situados y con una alta posición competitiva relativa son denominados «cash-cows». Sus costes son bajos y su generación de recursos financieros alta debido a que la reinversión recursos financieros para lograr una alta participación mientras se mantiene el crecimiento. Nada positivo se puede esperar de los «dogs» y la desinversión es la estrategia recomendada (138).

Una vez que la posición actual de los diversos negocios de la empresa ha sido situada en la matriz se puede realizar una proyección de la misma hacia el futuro bajo la hipótesis de que se mantenga la misma estrategia. La comparación de la matriz presente y la prevista no solamente ayuda a la representación del alcance y a la determinación de las ventajas competitivas, componentes de la estrategia corporativa de la empresa, sino que también permite la identificación de algunos de los mayores problemas estratégicos a los que hace referencia la empresa. Por otra parte, la comparación entre la matriz proyectada hacia el futuro o «futuro probable» sin cambio de estrategia, con la matriz deseada o «futuro deseado» permite la determinación de los mayores «gap» estratégicos y la reflexión en torno a las principales opciones para cerrarlo.

A la matriz del Boston Consulting Group y a los postulados que subyacen en la misma se le han realizado críticas diversas que pasamos a señalar.

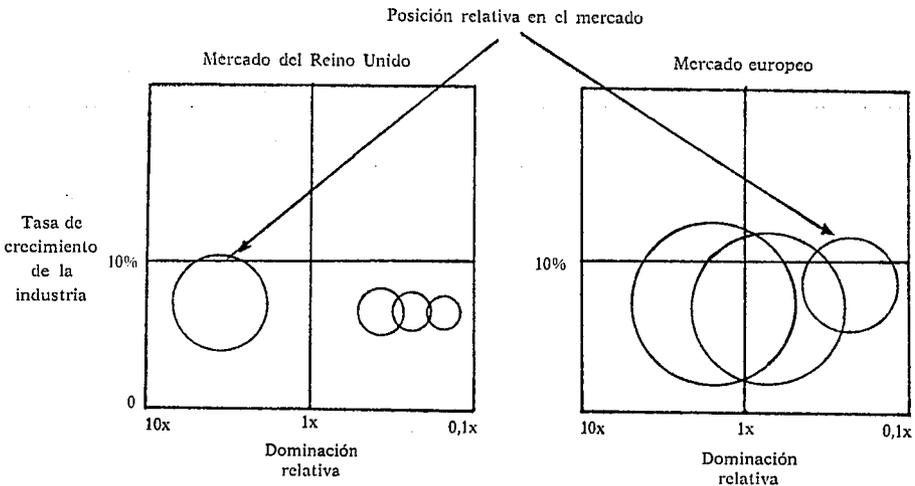
En primer lugar se argumenta que el uso de cuatro apartados para clasificar los negocios de la empresa es demasiado simplista, ya que en el mundo real no solamente existen posiciones altas o bajas, sino también posiciones intermedias.

(138) Para una exposición detallada de la formación de la matriz del Boston Consulting Group y de las conclusiones que de la misma se derivan ver: THE BOSTON CONSULTING GROUP: *Growth and Financial Strategies*, 1971, commentary; THE BOSTON CONSULTING GROUP: *The growth share matrix*, Perspectives, 1972; HEDLEY, B. (Director del Boston Consulting Group): «Strategy and the Business Portfolio», *Long range planning*, vol. 10, February 1977. EVANS, D. G.: «Man-Rated Strategy Formulation», *Managerial Planning*, January-February 1978. NAYLOR, op. cit., págs. 59 en adelante; HOFER, Ch.: «Research on strategic planning: a survey of past studies and suggestions for future efforts», *Journal of Economics and Business*, vol. 28, núm. 3, Spring-Summer, 1976; CHANNON, D., with JALLAND, Michael: «Multinational Strategic Planning», *The MacMillan Press*, 1979, págs. 94 en adelante.

En segundo lugar, la tasa de crecimiento del mercado o la industria es inadecuada para describir la atracción general de una industria. Existen, por ejemplo, algunas con una alta tasa de crecimiento en demanda que no han sido nunca rentables debido a que el suministro ha crecido a más velocidad.

En tercer lugar, la participación en el mercado es inadecuada para la descripción de la posición competitiva general debido a que ello depende de la definición del mercado. Mercedes tiene, por ejemplo, una pequeña participación en el mercado total del auto, pero una participación muy alta en el mercado de automóviles de lujo. Este problema de la definición del mercado ha sido también tratado, además de por Hofer y Schendal en los términos señalados, por Naylor y por Channon. En este sentido el primero señala que el concepto fundamental que subyace en la matriz de participación-crecimiento es que es posible la segmentación de mercados y negocios en subconjuntos bien definidos y significativos, lo cual es a veces muy difícil o imposible.

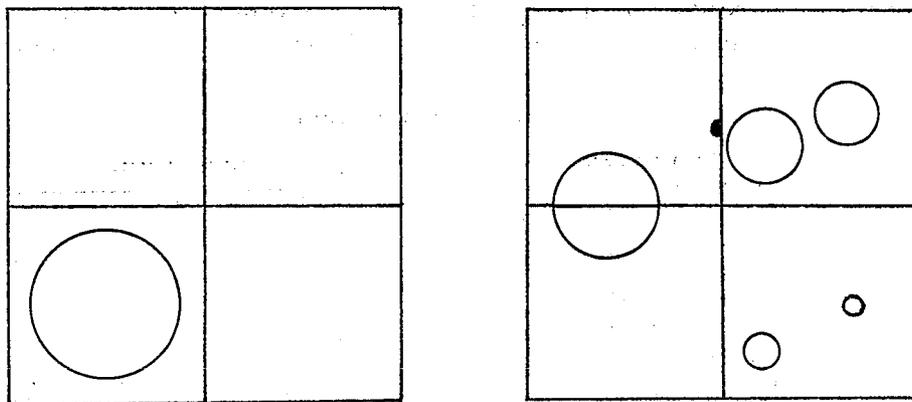
Channon ha profundizado igualmente en este problema de la definición del mercado. Si el mercado no es correctamente definido se generan medidas de participación y/o crecimiento de poca fiabilidad.



El ejemplo muestra que cuando se mide la participación y el crecimiento en el mercado del Reino Unido de un negocio de una importante empresa química, tiene una clara posición de dominación relativa frente a los competidores más cercanos. Sin embargo, cuando se mide en el

mercado europeo se transforma de un aparente generador de recursos, en un «dog». En realidad, aunque los líderes del mercado europeo no compitan en el mercado del Reino Unido, la amenaza de su potencial entrada es suficiente para la reducción del *cash-flow* potencial del negocio, ya que sus precios estarán afectados por la posición de conjunto en Europa occidental. Este ejemplo sirve para ilustrar la importancia de la definición geográfica del mercado en el análisis del «portfolio» de una empresa.

Por otra parte es importante también el problema de la segmentación del mercado. Si un negocio con un alto crecimiento en el mercado se segmenta, las decisiones tomadas a la luz de la primera posición pueden suponer un serio error cuando se ve a la luz de una cuidadosa segmentación que genera posiciones ampliamente dispares en la matriz. Veamos el posible resultado de una cuidadosa segmentación del mercado del negocio representado como «cash-cow» en la primera matriz.



En cuarto lugar se señala que la utilidad de la matriz de participación-crecimiento está altamente relacionada con la exactitud de las proyecciones del crecimiento y de la participación para un negocio dado. La literatura del Boston Consulting Group parece asumir que estas proyecciones son exactas, cuando en la práctica es bastante problemática su exactitud.

En quinto lugar se señala que la matriz implica una supersimplificación del problema estratégico de la empresa, fracasando a la hora de tomar en consideración las más que probables interdependencias entre

los diferentes productos y negocios. Por otra parte, no es posible tomar en consideración los cambios en el ambiente externo de la empresa.

En sexto lugar, aunque la idea que expresa que los costes unitarios son una función de la experiencia es interesante, cabe señalar también que supone un exceso de simplificación, ya que dependen también de otros muchos factores o variables.

En séptimo lugar, la metodología del Boston Consulting Group, tal como la describe la literatura existente, ni señala a los que toman decisiones qué estrategia seleccionar ni muestra las consecuencias de seleccionar acciones estratégicas alternativas.

En octavo lugar, en los últimos años el crecimiento de la inflación ha tenido importantes efectos sobre el *cash-flow* de los negocios y, en general, sobre muchas de sus características. En general, el incremento de la inflación tiende a cercenar las posibilidades de crecimiento de negocios que operan incluso en mercados aparentemente altos en crecimiento. Las exigencias del «working capital» incluso de negocios con un bajo crecimiento real tienden a escalar con rapidez y de generadores de recursos financieros pueden llegar a convertirse en deficitarios en tales recursos. Los efectos de la inflación no son uniformes y cambios en la estructura del «portfolio» pueden tener lugar. La inflación tiene efectos diferentes sobre negocios con diversa intensidad de capital. En términos generales, la inflación hace que negocios con capital intensivo se muevan hacia una pérdida de posición debido a la escalada de costes de reemplazamiento de activo fijo, mientras que negocios con una baja intensidad de capital, tales como ventas al por menor, no se ven tan seriamente afectados. Si bien las diferencias entre la tasa de crecimiento real y la tasa de crecimiento inflacionista representa un problema, una dificultad adicional se presenta a la hora de identificar la tasa de crecimiento actual en un negocio. Muchos negocios son cíclicos, por lo que es necesario captar con claridad el ciclo en un ámbito temporal lo suficientemente dilatado. Incluso en negocios no cíclicos es difícil la identificación de tasas de crecimiento exactas. Existen relativamente pocos negocios donde exista una demanda histórica lo suficientemente amplia como para suministrar una base satisfactoria de previsión; por otra parte, no existen garantías de que las tendencias históricas se perpetúen en el futuro. En la práctica no es extraño que los consultores externos realicen identificaciones incorrectas de la posición real de creci-

(139). Para un análisis de las dificultades y de las críticas a las matrices de «portfolio» ver: HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), págs. 31 y 32; NAYLOR, op. cit., págs. 77, 78; CHANNON, op. cit., págs. 110 en adelante.

miento de negocios cíclicos. Todos estos problemas son extensibles a otras matrices, pero tienen una mayor vigencia en la matriz de participación-crecimiento del Boston Consulting Group por su afán cuantitativo y por la importancia otorgada al crecimiento (139).

La matriz de participación-crecimiento puede ser también utilizada para el análisis del crecimiento potencial de un productor individual. El cuadrante correspondiente a los «question marks» muestra aquel productor individual que tiene una baja participación en el mercado con una alta tasa de crecimiento. Posición que es típica de muchas empresas que están introduciendo un nuevo producto. Las ganancias son relativamente bajas y requerirá recursos financieros para soportar las operaciones necesarias de producción y venta. Si tiene éxito ganará participación y pasará al cuadrante de los «stars». Sus ganancias serán altas, pero requerirán recursos financieros sustanciales para dar soporte a este crecimiento. Cuando la tasa de crecimiento del mercado decrece, el productor pasará al cuadrante de los «cash-cows», la participación será alta, al igual que las ganancias. Si se produce pérdida de participación cuando el crecimiento del mercado baja, pasará al cuadrante de los «dogs». Sus ganancias serán reducidas y llegará a ser un consumidor neto de recursos financieros para mantener su baja participación. La matriz también puede ser usada para ilustrar la evolución de una división o de un producto. Aunque muchos productores individuales, divisiones o productos no tienen por qué seguir el flujo entre cuadrantes según el orden indicado. Pueden comenzar el cuadrante de «stars», por ejemplo, y con posterioridad pasar al cuadrante de «question marks» o al de «dogs».

Es posible también establecer la relación existente entre las cuatro categorías del «portfolio» y el ciclo de vida. Así, los «stars» suelen existir durante la última porción de la fase de expansión, y los «question marks», durante la primera porción. Los «cash-cows» suelen estar asociados con la estabilización, y los «dogs», con la fase de declive.

Por último, la matriz puede ser también utilizada para analizar la situación competitiva en un mercado o industria. Pudiendo en el eje horizontal colocarse tanto la participación relativa en el mercado, como hemos venido haciendo, como el tanto por ciento de participación. En este caso una empresa que quiera entrar en una nueva industria por fusión debe tomar como candidato lógico un «stars» o un «question

(140) HASPELAGH, Philippe: «A survey of U. S. Companies shows how effective portfolio planning could be but often isn't», *Harvard Business Review*, January-February 1982, pág. 60.

marks». Observando la industria en términos de participación en el mercado y en términos de crecimiento, la empresa debe evitar la adquisición de «dogs», aunque el «precio» sea bajo (140).

B) *La matriz de la General Electric*

Durante la década de los años 70 nuevas aproximaciones al concepto de planificación estratégica han sido desarrolladas. Uno de los más efectivos y ampliamente usados es el de «unidad estratégica de negocio», forjado en la General Electric. Varios años atrás, R. Gutoff, vicepresidente de esta empresa, presentó el concepto de «unidad estratégica de negocio» en la Graduate School of Business Administration, de la Universidad de Michigan, a la vez que era el responsable de la planificación estratégica en la General Electric. El concepto de «unidad estratégica de negocio» fue desarrollado porque durante la década de los 60 la General Electric vio crecer sus ventas con poco crecimiento en los dividendos por acción y una significativa reducción en el rendimiento sobre activos. La empresa denominó a este período como de «crecimiento sin beneficios»; a causa de este serio problema se desarrolló un nuevo concepto para hacerle frente. El sistema de las «unidades estratégicas de negocios» se deriva de alguna manera de la teoría financiera. La General Electric, como empresa diversificada, decidió dirigir sus diversas partes como un «portfolio». Existiría una estrategia corporativa general, pero cada unidad de negocio funcionaría como un segmento producto/mercado claramente definido. Cada unidad estratégica de negocio debería tener una estrategia bien definida para su segmento de mercado, que, a su vez, sería consistente con las exigencias generales «corporativas», pero competitiva y efectiva para su segmento particular. El «portfolio» general de unidades de negocio debería ser dirigido como un conjunto para eliminar los problemas de crecimiento sin rentabilidad.

De esta forma y progresivamente el concepto de «unidad estratégica de negocio» ha sido ampliamente llevado a la práctica en empresas diversificadas y se ha convertido en una poderosa aproximación para una planificación estratégica efectiva (141).

El primer paso, por lo tanto, para la construcción de la matriz de la General Electric es la identificación de las mencionadas «unidades estratégicas de negocio», lo cual no es un problema en absoluto fácil. Glueck las define como una división operativa que sirve a un segmento

(141) WHITTAKER, J. B.: «Strategic Planning in a rapidly changing environment», *Lexington Books*, 1978, págs. 42 y 43.

producto/mercado o a un conjunto bien definido de clientes o a un área geográfica (142). Para Tourangeau, una «unidad estratégica de negocio» es una unidad operativa discreta con su propia jurisdicción de mercado, de consumidores, clientes o beneficiarios; con recursos, tecnología y exigencias de conocimientos únicos; con sus propios competidores. Los límites de una unidad estratégica pueden a veces ser identificados en un organigrama, pero también es muy posible que se trate de una entidad organizacional artificial que no tenga contingente formal de personal (143). Como afirma Whittaker, la implementación de las unidades estratégicas de negocio requiere en la mayoría de las organizaciones una reasignación de responsabilidades, debiéndose establecer como objetivo primario el de servir a un número de segmentos producto/mercado independientes (144). Esta tendencia a identificar «unidades estratégicas de negocios» de tal manera que puedan ser consideradas como independientes para propósitos estratégicos es algo de difícil aplicación a la realidad. Como ha demostrado en su investigación empírica Haspeslagh, en la práctica las «unidades estratégicas de negocios» no son estratégicamente independientes o autónomas. Las empresas determinan el tamaño, forma y número de sus «unidades estratégicas de negocios» a la luz de su historia, de las restricciones organizacionales previas, de las limitaciones de inteligencia y de imaginación de sus dirigentes y de las múltiples interdependencias que existen entre los negocios. De acuerdo con los resultados de la investigación mencionada, las empresas intentan aplicar la teoría. El 70 por 100 de las organizaciones examinadas modifican la definición de sus negocios al comienzo de la planificación del «portfolio»; en el 75 por 100 de los casos ello conduce a una definición de las unidades estratégicas de negocio diferentes de las unidades operativas. Mientras mayor es la empresa, más probable es que las unidades estratégicas de negocio no coincidan con las unidades operativas. Sin embargo, esto en la práctica no supone una «revolución administrativa», ya que las unidades estratégicas resultantes suelen consistir en agregaciones de las unidades operativas existentes, de tal forma que suponen un corte claro de las líneas organizacionales solamente en un 7 por 100 de los casos. Un examen cuidadoso desvela que un análisis estratégico cuidadoso rara vez se ve seguido de una reforma de las unidades organizacionales; además, existen fuertes presiones para definir las unidades estratégicas con rapidez

(142) GLUECK, op. cit., pág. 21.

(143) TOURANGEAU, op. cit., págs. 56 y 57.

(144) Ver en este sentido GUP, B., op. cit., págs. 181 en adelante.

y para que se sitúen con claridad dentro de los límites de la estructura organizacional. El resultado final es que en vez de unidades homogéneas, la mayoría de las empresas consideran cada unidad estratégica de negocios, a su vez, como un «portfolio» no de diferentes negocios, sino de segmentos producto/mercado que son bastantes diferentes (145).

Hofer, Patel y Younger dan un conjunto de directrices más articuladas y realistas a la hora de la determinación de las unidades estratégicas de negocios.

Para el primero de estos autores, las unidades estratégicas de negocio son los componentes organizacionales sobre los que se delega la formulación de la estrategia del negocio. El problema al que hace frente una firma multiindustria a la hora de dividirse en unidades estratégicas de negocios no es una tarea en absoluto fácil. La empresa debe considerar no sólo la tecnología de la producción y los mercados implicados, sino también el número de unidades que conviene crear. Para Hofer operan en cierta medida fuerzas parecidas a las que influyen sobre la diferenciación e integración estructural en el seno de las organizaciones. En general, las unidades estratégicas de negocios deberían incluir tan pocos segmentos producto/mercado como fuera posible, con el menor solape posible como para permitir estrategias centradas sobre segmentos producto/mercado específicos. De otro lado, sin embargo, el número de unidades estratégicas de negocio debe ser lo suficientemente reducido como para que el ámbito de control de la cúspide de la pirámide empresarial y del *staff* de planificación sea manejable. Por estas razones alguna agrupación de segmentos producto/mercado diferentes es generalmente requerida. El resultado es que cada unidad estratégica de negocios contiene varios segmentos producto/mercado relacionados. Cuando se hacen tales agrupaciones, segmentos que cuentan con la misma tecnología o equipos son agrupados para reducir los problemas de dirección que se desarrollarían si se dividieran. Cuando tales factores no son importantes, la agrupación normalmente enfatiza la similitud de mercado y de distribución en orden a reducir la complejidad a la que se tiene que enfrentar la dirección tanto en la formulación como en la implementación. Tales agrupaciones también siguen líneas de organización históricas cuando es posible en orden a reducir, aunque sea ligeramente, la cantidad de cambio causado por la introducción de nuevos sistemas de formulación de la estrategia. Durante el establecimiento inicial de unidades estratégicas de negocios la orien-

(145) HASPELAGH, op. cit., págs. 63 en adelante.

tación interna descrita es probablemente necesaria por razones de índole social y política. A largo plazo, sin embargo, la agrupación de segmentos producto/mercado en unidades estratégicas de negocio debería reflejar también importantes factores externos, tales como diferencias en la demanda y crecimiento, cambios competitivos, etc. Uno de los más importantes y más frecuentemente pasados por alto de estos factores externos es la consideración de cómo los mayores competidores han definido sus unidades estratégicas de negocios, es decir, cómo han agrupado sus segmentos producto/mercado para el propósito de la toma de decisiones estratégicas (146).

Como se puede apreciar, estas directrices de Hofer y Schendel son más realistas que las inicialmente suministradas, sin embargo, no suponen una orientación clara e inequívoca para la formación de las unidades estratégicas. Orientación que en nuestra opinión es prácticamente imposible, ya que, salvo casos excepcionales de combinación producto/mercado claramente definibles, la tarea de identificación y formación de las mismas es inevitablemente compleja. Incluso se puede señalar, como afirman Patel y Younger, que la formación de unidades estratégicas es más el producto que una premisa para la planificación estratégica. Estos autores indican que el problema nuclear de su formación es la determinación del nivel óptimo de agregación en el proceso de segmentación. Una alta agregación tiene sus ventajas, ya que las unidades estratégicas tienden a coincidir con divisiones o grupos de productos en la estructura organizacional, con lo cual, aparte de tener un número reducido de unidades, lo que facilita su dirección, hace que el sistema de información de la empresa normalmente no tenga que ser redefinido a la hora de la planificación estratégica. Sin embargo, el peligro de este alto nivel de agregación es que nacen del mismo estrategias excesivamente generales que pueden llegar a carecer de relevancia para promover acciones a nivel operativo. El problema, por su parte, de un bajo nivel de agregación es el de la ausencia de autonomía estratégica de las unidades resultantes.

En este sentido la empresa consultora Arthur D. Little ha desarrollado una aproximación para intentar resolver este problema de la identificación de las unidades estratégicas de negocio y que comienza con la aplicación de los siguientes principios:

- Precios: se trata de analizar en qué grado de precios en un producto o en un grupo de productos de la división bajo examen implica una revisión en la política de precios en alguno o todos los

(146) HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), págs. 60 y 61.

grupos de productos de la división o en grupos de productos de otras divisiones.

- Competidores: Si varios segmentos producto/mercado de una unidad organizacional participan del mismo grupo de competidores se debe tender a agruparlos a los efectos de la planificación estratégica. Incluso se pueden agrupar en una unidad estratégica segmentos producto/mercado de otras divisiones si tienen los mismos competidores.
- Clientes: Los criterios son los mismos que para los competidores.
- Experiencia compartida en investigación y desarrollo, manufactura y marketing.

No obstante, el proceso de formación de unidades estratégicas de negocio es normalmente iterativo; primero se divide a la empresa en segmentos relativamente amplios, y cada vez que el proceso se repite un refinamiento adicional se introduce (147).

Una vez identificadas las unidades estratégicas de negocio, la matriz de la General Electric utiliza las siguientes dimensiones para la localización de las mismas: la fuerza del negocio para la empresa en cuestión y la atracción de la industria. La primera dimensión se sitúa en el eje horizontal con tres posiciones (alto, medio y bajo), y la segunda en el eje vertical, igualmente con tres posiciones (148). Para las unidades que tienen en la matriz la letra «A» se recomienda una estrategia de inversión-crecimiento, y vienen a coincidir aproximadamente con los «stars» y «cash-cows» del Boston Consulting Group. Para las unidades que tienen en la matriz la letra «B» se recomiendan estrategias de liquidación o desinversión, y vienen a coincidir aproximadamente con los «dogs» del Boston Consulting Group. Para las unidades que están situadas en la letra «C» de la matriz se recomienda una inversión selectiva, y vienen a coincidir aproximadamente con los «question marks».

El trabajo de la General Electric suministra el modelo básico para los desarrollos de empresas consultoras como McKinsey (149) y de autores como Hofer, Schendel y Tourangeau.

Los factores usados por la General Electric para valorar la atracción de la industria son los siguientes: tamaño, crecimiento del mercado, pre-

(147) PATEL, P., y YOUNGER, M.: «A frame of reference for strategic development», *Long Range Planning*, vol. 11, April 1978, págs. 7 a 9.

(148) «G. E.: not recession proof, but recession resistant», *Forbes*, March 15, 1975.

(149) Ver CHANNON, op. cit., pág. 98.

cios, diversidad del mercado, rentabilidad de la industria, rol técnico, estructura competitiva, ambiente legal social y factores humanos.

Los factores usados para valorar la fuerza del negocio son tamaño, tasa de crecimiento, participación en el mercado, rentabilidad, posición, márgenes de beneficio, posición tecnológica, imagen y personal (150).

Las dimensiones que normalmente utiliza la empresa consultora McKinsey para valorar la atracción de la industria son: características de la demanda de la industria, tendencias de los canales de distribución, motivación de la decisión de compra, cambios en productos, análisis y tendencias en factores clave de coste en la industria en materias de producción y de marketing, tendencia en inversiones, estructura de la conducta competitiva de la industria y rentabilidad.

De forma similar la fuerza del negocio es una amalgama de variables que incluyen: fuerzas y debilidades del producto, participación en el mercado, precios, nivel de gastos en materia de marketing, tasa de introducción de nuevos productos, materias primas, productividad, utilización de capacidad, rendimiento (151). Como vemos, se incorporan varia-

		Fuerza del negocio		
		Alto	Medio	Bajo
Atracción de la industria	Alto	A	A	C
	Medio	A	C	B
	Bajo	C	B	B

(150) Ver GLUECK, op. cit., pág. 164.

(151) Ver CHANNON, op. cit., págs. 98 y 99.

bles cuantitativas y cualitativas, por lo que es posible, al menos potencialmente, tener en cuenta las relaciones entre ellas. Implica, sin embargo, serias dificultades prácticas, al no existir un sistema específico de ponderaciones y al cambiar los factores de industria a industria y de negocio a negocio. Como resultado de todo ello, el posicionamiento de una unidad estratégica de negocio dentro de la matriz es menos preciso que en la matriz del Boston Consulting Group, en la que las variables son cuantificables.

A partir del trabajo básico de la General Electric en este tipo de matrices han sido, a nuestro juicio, Tourangeau y Hofer y Schendel los que han llegado a una formulación más concebida, y en ellos nos basamos para la exposición siguiente, relativa a los detalles de la construcción de la matriz una vez identificadas las unidades estratégicas de negocios.

El primer paso es la valoración de la atracción de la industria. La valoración de la atracción de la industria es el punto de partida lógico de la estrategia «corporativa», ya que ningún negocio puede ser más atractivo a largo plazo que la industria de la que forma parte. Hemos visto con anterioridad que la matriz del Boston Consulting Group basa la atracción de la industria en la tasa de crecimiento. Sin embargo, en los trabajos de los autores mencionados se considera que un análisis más detallado es necesario por las siguientes razones. Primero, porque la tasa de crecimiento no siempre es un adecuado indicador de la rentabilidad a largo plazo, ya que la misma está también influenciada por factores tales como las barreras de entrada y la diferenciación de productos, por ejemplo. La segunda razón para considerar otros factores, además de la tasa de crecimiento, es que empresas diferentes tienen objetivos diferentes.

Para valorar la atracción de la industria son necesarias las siguientes operaciones:

a) *Seleccionar los criterios de atracción.*—Una selección que se explica por los objetivos y características de la empresa, por las demandas y restricciones impuestas por los influenciadores externos y por las características económicas y tecnológicas de la industria en cuestión. El problema en este punto se plantea no tanto en la determinación de los criterios de atracción de una industria particular como en reducir la lista a unas dimensiones manejables. Dentro de estos criterios de atracción, el crecimiento y la rentabilidad deben jugar un importante rol.

b) *Ponderación de los criterios.*—El peso dado a los diferentes criterios debe reflejar la importancia de cada uno de los criterios en el logro de los objetivos de la empresa, por lo que la alta dirección ha de estar implicada en esta tarea. La suma de los pesos debe ser 100, y consideraciones de índole práctica aconsejan no utilizar más de 10 criterios.

c) *Valorar cada industria individual.*—Se trata de valorar cada industria particular en la que las unidades de negocios de la empresa están comprometidas en cada criterio de atracción. Para hacer esta valoración se deben tomar en consideración el rendimiento de todas las industrias en la economía sobre tal criterio, así como las diferencias que existen entre las industrias del «portfolio». Esta valoración debe hacerse usando datos objetivos y sistemas explícitos de valoración, especialmente para criterios tales como tasa de crecimiento y rentabilidad de la industria.

d) *Comprobación.*—Una vez que todas las industrias del «portfolio» han sido valoradas y jerarquizadas, debe compararse esta jerarquización con la de las tasas de crecimiento y rentabilidad por si aparecen inconsistencias, para ver si la jerarquía, en suma, es razonable.

e) *Identificación de las oportunidades y amenazas que pesan sobre la industria.*—El objetivo de analizar cada industria separadamente a nivel corporativo en una empresa multiindustria es el identificar las oportunidades y amenazas que pesan sobre ellas y que pueden alterar significativamente los juicios realizados sobre la atracción de la industria. Se trata, en cierto modo, de una segunda comprobación en la que se presta especial atención a los factores que no han sido tomados en consideración en proceso de valoración de la atracción. Si este análisis desvela que un acontecimiento puede tener impacto sobre la atracción de una industria particular, la valoración de la misma debe ser modificada. Si la probabilidad de que el acontecimiento se produzca es moderada o tiene sólo un impacto sobre ciertos segmentos de la industria, su consideración será relegada al análisis de la industria a nivel de negocio, y la valoración de la atracción de la industria a nivel corporativo no será modificada.

El segundo paso es la valoración de la posición competitiva, equivalente a lo que en los primeros trabajos de la General Electric se denominó «fuerza del negocio». Se trata de valorar la posición competitiva de las unidades estratégicas de negocio en la industria de que se trata. El objetivo es el desarrollo de una medida del crecimiento a largo plazo y de la rentabilidad potencial de la unidad estratégica de negocio mejor

que la suministrada por la simple valoración de la participación relativa en el mercado, como se hacía en las matrices del Boston Consulting Group. Este análisis más completo es necesario por dos razones al menos. En primer lugar, la participación en el mercado no es un adecuado indicador del beneficio potencial de un negocio a largo plazo, ya que éste también está influenciado por otro conjunto de factores. La segunda razón para considerar otras variables, además de la participación en el mercado, es que los diversos factores de éxito de las diversas unidades estratégicas de negocios de la firma difieren.

Las operaciones necesarias para valorar la posición competitiva son las siguientes:

VALORACION DE LA ATRACCION DE LA INDUSTRIA

Criterios de atracción	Marca el grado de atracción										Peso del criterio (%)	Valor total
	Alto									Bajo		
Tasa de crecimiento	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	17	—
Tamaño	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	15	—
Acceso a la tecnología	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	6	—
Diversidad del mercado	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	3	—
Estructura competitiva	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	—
Rentabilidad de la industria	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	22	—
Vulnerabilidad a la inflación	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	8	—
Impacto del problema energético	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	4	—
Aceptación pública	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	6	—
Disponibilidad de R.H.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	—
Atracción total de la industria											100	—

a) *Identificar los factores clave de éxito.*—Los factores clave de éxito son aquellas variables que la dirección puede influenciar a través de decisiones que afectan significativamente a la posición competitiva general de las unidades estratégicas de negocio de una industria. Estos factores varían de industria a industria. Dentro de una industria particular, estos factores se derivan de la interacción de dos conjuntos de variables, las características económicas y tecnológicas de la industria implicada y las «armas» competitivas sobre las que es posible la construcción de la estrategia.

b) *Ponderación de los factores clave de éxito.*—Se trata con ello de reflejar su impacto relativo sobre la participación en el mercado,

rentabilidad general y otras medidas de posición competitiva de las diversas unidades estratégicas de negocio implicadas en la industria. Esta operación es difícil, ya que se tiende a sobrestimar la fuerza relativa y a subestimar las debilidades y porque la importancia o peso de los factores clave de éxito no solamente varían de industria a industria, sino también entre segmentos de mercado. Es necesario tener presente que en la mayoría de las industrias son pocos los factores clave de éxito que tienen un impacto sustancial sobre la posición competitiva relativa, por lo que el problema más agudo es asignar ponderaciones entre ellos.

c) *Valoración de la unidad estratégica de negocio.*—Para valorar la posición de una unidad estratégica de negocio sobre los factores clave de éxito es útil identificar primero las empresas y las unidades estratégicas de negocios de otras empresas más fuertes y más débiles en la industria para cada factor y luego comparar la posición de nuestra unidad estratégica frente a estos extremos.

d) *Comprobación de la posición competitiva.*—Una vez que la posición competitiva de las diversas unidades estratégicas de negocio ha sido determinada es útil comparar la jerarquía obtenida con la jerarquía que nace de la participación en el mercado de cada una de ellas, al objeto de hacer visibles eventuales inconsistencias.

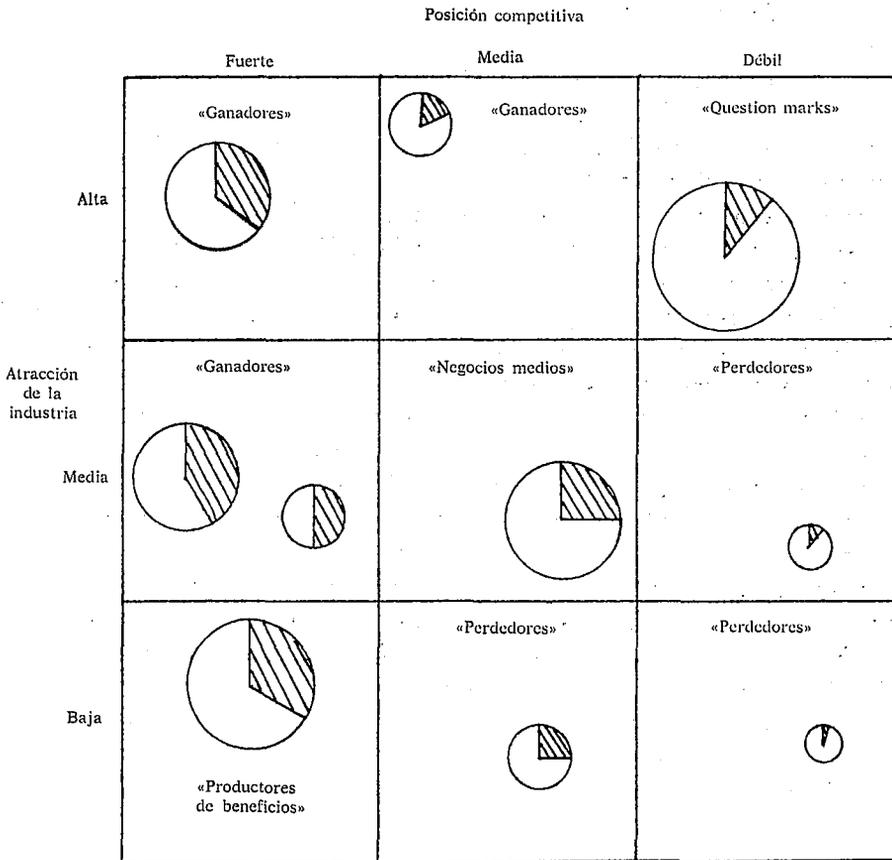
e) *Identificación de los recursos y capacidades de las unidades estratégicas de negocio.*—Al igual que las oportunidades y amenazas podían

POSICIÓN COMPETITIVA DE UNA UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO

Denominación de la industria	Fecha											
Factores clave de éxito	Marca su fuerza										Peso del factor (%)	Valor total
	Fuerte					Débil						
Participación en el mercado	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	25	—
Capacidad de marketing y venta ...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	18	—
Amplitud de la línea de producción.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	4	—
Competitividad en precios	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	8	—
Productividad	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	6	—
Costé de las materias primas	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	7	—
Calidad relativa del producto	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	4	—
Capacidades de la fuerza de tra. ...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	8	—
Efectividad de la distribución	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	11	—
Posición en invest. y desarrollo ...	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	9	—
Fuerza competitiva total											100	—

alterar la atracción de la industria, los recursos y capacidades de la unidad estratégica de negocio pueden alterar la posición competitiva establecida o determinada. Se trata, en suma, de una nueva comprobación en la que se analizan los recursos y capacidades que no han sido consideradas críticas para el éxito en la industria. Los resultados de esta identificación pueden alterar la valoración de la posición competitiva.

Una vez determinado para cada unidad estratégica de negocio en que la empresa multiindustria ha sido segmentada, la atracción de cada industria y la posición competitiva, es posible la construcción de la matriz de «portfolio» en la que cada unidad vendrá localizada en base al valor obtenido en estas dos variables, como en el ejemplo que a continuación se expone, en el que el área del círculo es proporcional al tama-



ño de las diversas industrias, y la parte rayada del círculo ilustra la participación en el mercado de la unidad estratégica a que se refiera.

En este tipo de matrices no es posible establecer una correspondencia directa entre la posición en el «portfolio» de una unidad estratégica de negocio y su rentabilidad, crecimiento y *cash-flow*, como era posible en la matriz del Boston Consulting Group; esto se debe a que la atracción y la posición son medidas compuestas. El objetivo prioritario de la utilización de la matriz es el logro de un «portfolio» equilibrado, lo cual permite un crecimiento y unos beneficios con un menor nivel de riesgo que con un «portfolio» desequilibrado.

Los tipos de unidades estratégicas de negocios identificados en la matriz son los siguientes:

En primer lugar, los «ganadores», que son aquellas unidades estratégicas de negocios con una posición competitiva fuerte o media y una atracción de la industria alta, o con una posición competitiva fuerte y una atracción de la industria media. Se pueden distinguir entre «ganadores en desarrollo», que son unidades estratégicas de pequeño o mediano tamaño con fuerte posición competitiva en mercados en desarrollo, y «ganadores establecidos», que son unidades estratégicas de gran tamaño con fuerte posición situados en mercados maduros. Un exceso de «ganadores en desarrollo» implica un desequilibrio del «portfolio», cuyos síntomas típicos son una excesiva demanda de fondos y de dirección y un crecimiento y beneficio inestable. Es difícil en la práctica lograr un «portfolio» ideal que tenga sólo «ganadores» y que además tenga los suficientes «ganadores establecidos» como para financiar el crecimiento de los «ganadores en desarrollo», por lo que normalmente el «portfolio» debe incluir unos pocos de «productores de beneficios» que tengan un alto *cash-flow* positivo como para financiar los «ganadores en desarrollo».

En segundo lugar, los productores de beneficios son aquellas unidades estratégicas situadas en una industria con una baja atracción, pero que tienen una fuerte posición competitiva; son generalmente negocios de gran tamaño con una fuerte posición competitiva en mercados maduros o saturados, aunque también pueden ser negocios de tamaño medio con fuerte posición en mercados en desarrollo que tienen muy baja rentabilidad a causa de un bajo valor añadido y un exceso de capacidad. Demasiados «productores de beneficios» generan un «portfolio desequilibrado» cuyos síntomas son crecimiento no adecuado y excesivo *cash-flow*.

Es necesario tener presente que un «portfolio» ideal que tuviera sólo «ganadores» se movería a lo largo de un continuo que iría desde tener

muchos «ganadores establecidos» con pocos «ganadores en desarrollo», con lo que sería un «portfolio» de bajo crecimiento y alto beneficio, hasta tener el suficiente número de «ganadores establecidos» para dar soporte a un amplio número de «ganadores en desarrollo», lo que constituiría un «portfolio» de alto crecimiento y bajo beneficio.

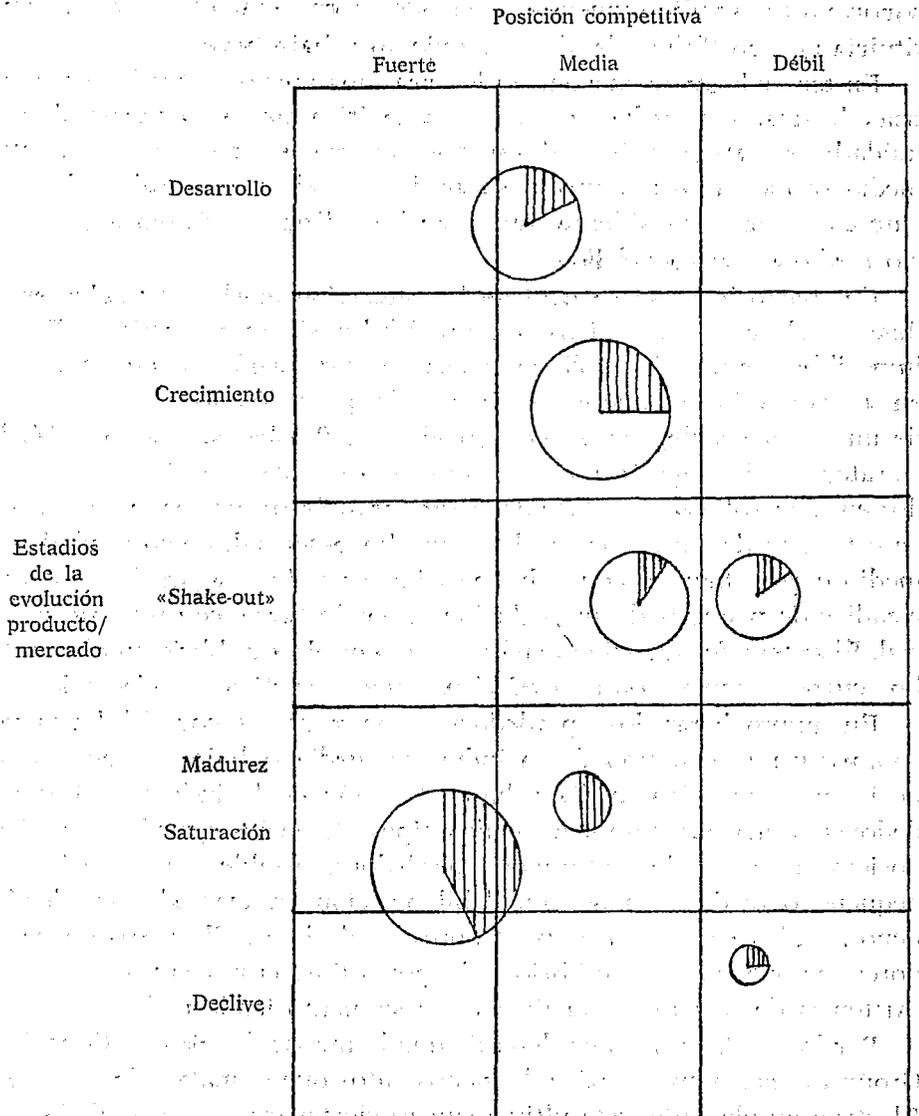
En tercer lugar se encuentran los negocios medios, situados en industrias de atracción media y posición competitiva media; son generalmente unidades estratégicas de medio o gran tamaño con posición competitiva media en mercados maduros o saturados. En el mundo real, incluso las empresas que se consideran que están bien dirigidas tienen algún negocio medio en su «portfolio».

En cuarto lugar se encuentran los «question marks», situados en industrias altamente atractivas con una débil posición competitiva. Es casi imposible que una firma diversificada no tenga algún «question marks» en su «portfolio», ya que es casi imposible que todos los nuevos negocios de una empresa lleguen a ser «ganadores». Pueden ser tanto unidades estratégicas de pequeño y mediano tamaño con débil posición en mercados en desarrollo o en la fase de crecimiento de su evolución; se trataría en este caso de «question marks» con alto potencial, como unidades de medio o gran tamaño con débil posición en industrias en los primeros estadios de madurez de su evolución y, por lo tanto, con un bajo potencial. El exceso de «question marks» genera un desequilibrio en el «portfolio» cuyos síntomas son un *cash-flow* y unos beneficios inadecuados.

En quinto lugar, los «perdedores» son negocios con débil posición competitiva y atracción de la industria media o baja y negocios con posición competitiva media y baja atracción de la industria. Los perdedores suelen ser también de dos tipos. Negocios grandes con débil posición en mercados saturados, «perdedores estables», y negocios con pequeño o medio tamaño con débil posición en mercados en declive, denominados en este caso «perdedores en declive». El exceso de perdedores supone un desequilibrio del «portfolio», cuyos síntomas son la existencia de *cash-flow*, beneficios y crecimiento inadecuados.

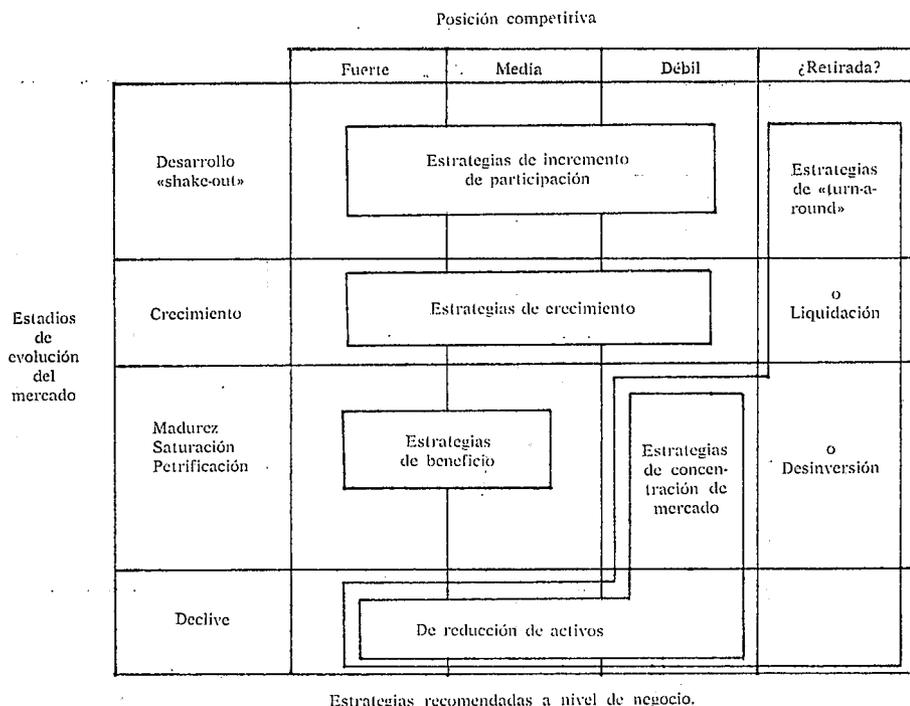
Por lo señalado no cabe duda de que la matriz del Boston Consulting Group es más simple y exige de menos datos que la matriz de la General Electric; no obstante, esta última supera ciertas críticas formuladas a la primera, aunque su uso es más complejo. Por otra parte, cuando las unidades estratégicas de negocio no representen agregaciones de diversos segmentos de producto/mercado, sino segmentos individuales o pequeños grupos relacionados, la matriz de evolución producto/mercado es de

mayor utilidad. En la misma, como se aprecia en la figura, la atracción de la industria es sustituida por los estudios de evolución del mercado.



La determinación del «portfolio» pasado y presente y su proyección hacia el horizonte temporal de planificación, asumiendo que no existirán cambios en la estrategia, da lugar a una representación del futuro

probable del «portfolio» de la empresa, cuya comparación con el «portfolio» ideal, equilibrado, o «portfolio» futuro deseado permite la identificación del «gap» estratégico y de las posibles alternativas estratégicas para cerrarlo (152).

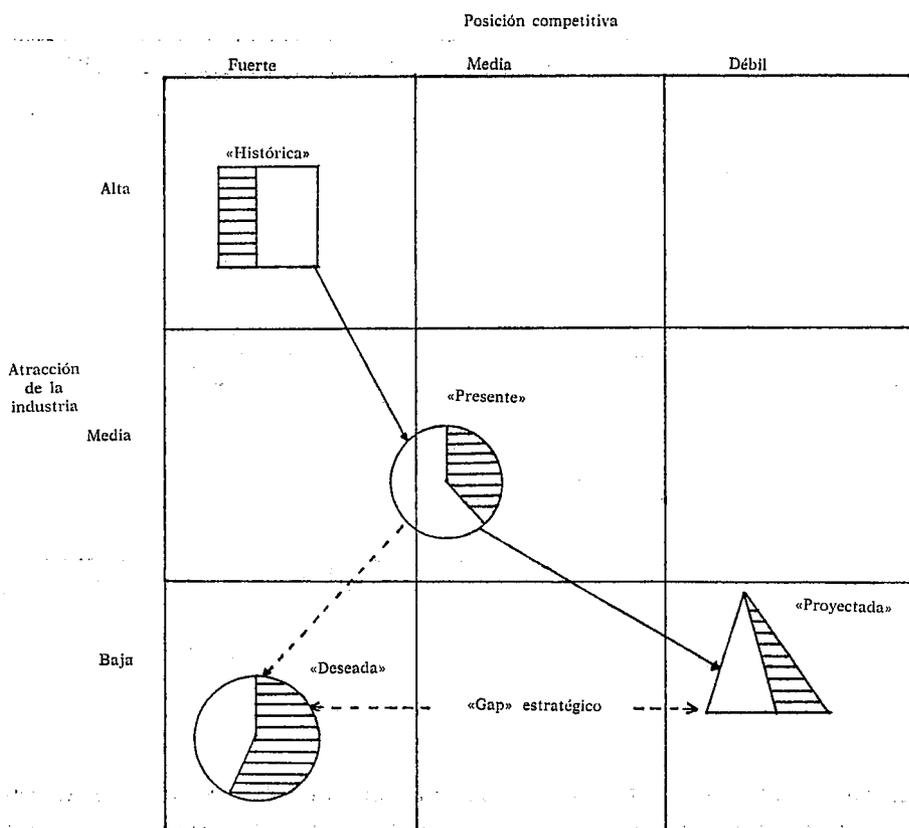


Existen todavía dos tipos de empresas cuyas estrategias no son descritas de manera adecuada por las construcciones anteriores, las empresas con línea de producción singular que comienzan un programa de diversificación y las empresas con línea dominante de productos cuyos

(152) Para el desarrollo que hemos realizado de la construcción de la matriz de la General Electric ver:

TOURANGEAU, op. cit., págs. 56 a 86; HOFER y DAVOUST: *Successful strategic Management*, A. T. Kearney, Chicago, 1977, págs. 51 en adelante; HOFER: «Conceptual Constructs for formulating Corporate and Business Strategies», *Intercollegiate Casa Clearing House*, Boston 9-378-754, 1977, págs. 31 en adelante; HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1978), págs. 71 en adelante; HOFER y SCHENDEL, op. cit. (1979).

negocios no principales están estrechamente relacionados con el principal. Para estas empresas son más útiles las matrices de producto/misión y de diversificación popularizadas por Ansoff en 1965 (153).



Utilización de la matriz de la General Electric para la determinación del «Gap» estratégico de una unidad estratégica de negocio.

C) *La matriz de Arthur D. Little*

Las dimensiones utilizadas en este caso para definir una unidad estratégica de negocio en términos relevantes son la madurez de la industria y la posición competitiva. Cada dimensión incorpora un conjunto de categorías, y la situación de la unidad estratégica de negocio en las mismas determina la selección de la estrategia apropiada.

— *La madurez de la industria.*—Para determinar si un segmento es embrionario, de crecimiento, maduro o envejecido se analizan parámetros tales como la tasa de crecimiento potencial, la distribución y estabilidad de la participación, la amplitud de la línea de productos, el número de competidores, la estabilidad de la clientela, la facilidad de entrada y la estabilidad tecnológica. La experiencia de esta empresa consultora en gran cantidad de industrias muestra que cada uno de estos parámetros tiende a comportarse de una cierta manera, dependiendo de la fase particular del ciclo de vida en que el segmento está localizado. Tales criterios no obvian la necesidad de juicio para valorar la madurez de la industria de una unidad estratégica de negocio; sin embargo, el relacionar las categorías de madurez de la industria a parámetros empíricamente observables mejora tal juicio.

— *Posición competitiva.*—Este concepto va más allá de la participación absoluta o relativa en el mercado, que son los parámetros más usados en la literatura para medir la posición competitiva. Por posición competitiva Arthur D. Little entiende el grado de libertad disponible a una unidad estratégica de negocio para implementar estrategias que si tienen éxito generarán un incremento absoluto y/o relativo de la participación en el mercado. En orden a clasificar una determinada unidad en una de las cinco categorías de la posición competitiva (dominante, fuerte, favorable, tenue y débil) se usa un sistema de referencia consistente en un amplio número de «descriptores» predefinidos de la unidad. Ejemplos de estos «descriptores» que representan condiciones potencialmente necesarias para una fuerte posición competitiva son: utilización de capacidad próxima al óptimo, rentabilidad satisfactoria, alta integración hacia «delante» y/o hacia «atrás», ventajas distintivas del producto protegido por patentes, la unidad es parte de una empresa cuyo *management* tiene una actitud positiva hacia el riesgo.

Estas dos dimensiones permiten la localización de cada unidad estratégica de negocio de la empresa, formándose, por ejemplo, la siguiente matriz:

UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA MULTI-INDUSTRIA Y SUS ACTIVOS CLASIFICADAS
POR LA MADUREZ DE SU INDUSTRIA Y POR LA POSICION COMPETITIVA

<i>Madurez de la industria</i>	<i>Embriónica</i>		<i>Crecimiento</i>		<i>Madurez</i>		<i>Envejecida</i>		<i>Total</i>	
<i>Posición competitiva</i>	<i>Núm.</i>	<i>% activos</i>	<i>Núm.</i>	<i>% activos</i>	<i>Núm.</i>	<i>% activos</i>	<i>Núm.</i>	<i>% activos</i>	<i>Núm.</i>	<i>% activos</i>
Dominante	—	—	1	5	1	2	1	25	3	32
Fuerte	—	—	1	3	4	60	—	—	5	63
Favorable	—	—	1	2	—	—	1	2	2	4
Tenue	—	—	—	—	1	1	—	—	1	1
Débil	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TOTAL	—	—	3	10	6	63	2	27	11	100

Arthur D. Little ha desarrollado un conjunto de guías estratégicas básicas para cada posición en la matriz, junto con indicadores de sus consecuencias probables, lo que suministra un sistema de referencia para la planificación del «portfolio» y de las unidades estratégicas de negocio. La simple localización de las unidades estratégicas de negocio en estos términos da una visión del «portfolio» de la empresa. Las guías estratégicas que esta empresa consultora ha desarrollado, sin ánimo de ser exhaustivos, son del tipo siguiente. Para una unidad estratégica, por ejemplo, que tenga una posición competitiva fuerte y cuya industria esté en fase de crecimiento recomienda intentar mejorar la posición competitiva; si la industria está en fase de madurez recomienda, al igual que si está envejeciendo, mantener la posición competitiva, etc.

Para la formación formalizada de la estrategia de «portfolio» esta matriz se complementa con el análisis que permite la figura siguiente, que muestra la relación que existe para cada unidad estratégica de negocio entre la madurez de la industria en la que el negocio se encuentra, su rentabilidad y su posición como generador o consumidor de recursos financieros. El tamaño de los círculos es proporcional a los activos de la unidad representada; en el eje vertical se encuentra el rendimiento sobre el activo neto, y en eje horizontal, el «desarrollo interno», definido como el porcentaje de fondos generados que son reinvertidos.

A partir de estas dos construcciones se desarrolla la estrategia «corporativa», que para esta empresa consultora consiste en el desarrollo de la configuración de las unidades estratégicas de negocio, de los sistemas de dirección y sus transacciones financieras, de manera que se logra el nivel de riesgo, de rentabilidad y de crecimiento deseado (154).

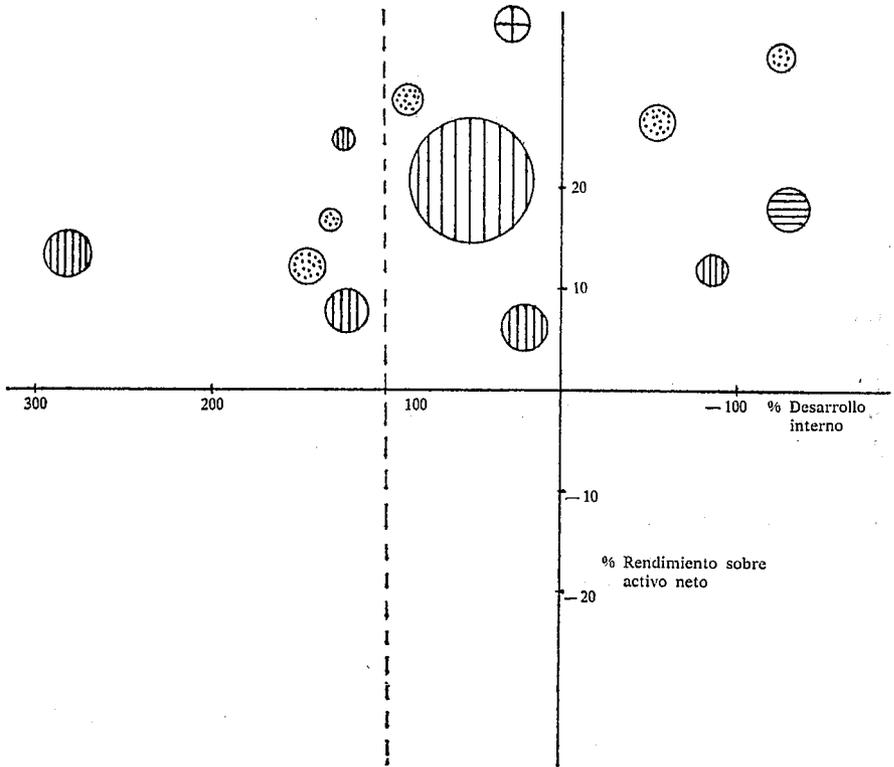
D) *La matriz de la Shell de «Política de Dirección»*

Este tipo de matriz fue desarrollada por el Royal Dutch Shell Group. Se trata de una matriz de tres por tres con dos dimensiones clave; la capacidad competitiva y las perspectivas de rentabilidad del sector y su desarrollo reciente por parte de la Shell es parcialmente el resultado de la escasa credibilidad de la previsión financiera a consecuencia de las tasas de inflación de los diferentes países en los que opera y de la crisis del petróleo. Además, por la toma de conciencia de que los métodos tradicionales de planificación no suministran una explicación sistemática de las razones por las que determinados negocios tienen mejores perspec-

(154) PATEL, P., y YOUNGER, M.: «A frame of reference for strategy development», *Long Range Planning*, vol. 11, April 1978, págs. 6 a 12.

tivas que otros y no arrojan luz suficiente sobre el equilibrio dinámico entre los negocios en que una empresa opera.

Para la construcción de la matriz, las perspectivas de rentabilidad de un sector en el que las unidades estratégicas de negocio operan se valoran a través de cuatro criterios principales: tasa de crecimiento del mercado, calidad del mercado, posición de la industria y aspectos ambientales. Estos criterios generales son adaptados a las características particulares



-  Embrionario
-  Crecimiento
-  Maduro
-  Envejecido

Rentabilidad y posición en cuanto a recursos financieros de la «corporación», por unidades estratégicas de negocio.

de cada industria y son valorados para cada negocio individual. Por su parte, la capacidad competitiva es determinada sobre la base de tres factores: posición en el mercado, capacidad de producción e investigación y desarrollo del producto.

Los negocios situados en sectores con perspectivas de rentabilidad atractivas y con una capacidad competitiva fuerte son aproximadamente parecidos a los «stars» del Boston Consulting Group y deben recibir absoluta prioridad en la asignación de recursos para asegurar que la posición en el mercado se mantenga.

Los negocios con una capacidad competitiva media y con perspectivas de rentabilidad atractiva pueden ser desplazados hacia posiciones de liderazgo mediante una asignación correcta de recursos; sin tal asignación de recursos este tipo de negocios sería vulnerable.

Los negocios situados en la zona de capacidad competitiva débil y de perspectivas de rentabilidad del sector atractivas se adecuan a los denominados «question marks» del Boston Consulting Group, y con la misma filosofía es necesaria una cuidadosa selección de aquellos en los que invertir, abandonando de forma efectiva el resto.

Los negocios con perspectivas de rentabilidad del sector con capacidad competitiva media y fuerte se les considera situados en la zona de crecimiento; se trata generalmente de productos en mercados oligopolísticos con suficiente rentabilidad como para justificar inversiones que mantengan la posición en línea con el crecimiento del mercado. Tales negocios son también generalmente generadores de recursos financieros.

Los negocios con capacidad competitiva media y perspectivas de rentabilidad del sector poco atractivas o media tienen como estrategia adecuada el maximizar la generación de recursos financieros sin comprometer recursos adicionales, lo cual no siempre es fácil.

Los negocios con capacidad competitiva fuerte situados en sectores con rentabilidad poco atractiva se corresponden, en líneas generales, con los «cash-cows» del Boston Consulting Group y son generadores de recursos financieros.

Por último, los negocios con capacidad competitiva débil situados en sectores con perspectivas de rentabilidad poco atractivas o media se corresponden aproximadamente con los «dogs» del Boston Consulting Group, y la estrategia recomendada es su eliminación del «portfolio».

Esta matriz de la Shell, al igual que las dos anteriores, evita ciertas simplificaciones de las que se acusa a la matriz del Boston Consulting, pero sacrifica en buena medida la cuantificación al incorporar un «mix» rico de variables cuantitativas y cualitativas para valorar las posiciones

de «portfolio». Además, la Shell ha generado otro conjunto de matrices de transición de segundo orden que permite la reconciliación entre productos variables geográficas o sociopolíticas (155).

Perspectivas de rentabilidad del sector

	No atractiva	Media	Atractiva
Débil			
Capacidades competitivas			
Media			
Fuerte			

(155) CHANNON, op. cit., págs. 99 en adelante; GRANT y KING: *Strategy formulation: analytical and normative models* y *Commentary* de CHANNON. En HÖFER y SCHENDEL, op. cit. (1979), págs. 117 en adelante.