

**DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 85
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



EL ANALISIS ESTRATEGICO: LA EMPRESA Y EL ENTORNO

Prof. Dr. Antonio Sainz Fuertes
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1993



Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 008 - 0

Deposito Legal: M - 18778 - 1994

Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

Pº de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

1. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO. CONCEPTO.

2. ANÁLISIS EXTERNO: EL ENTORNO GENERAL.

3. ANÁLISIS EXTERNO: EL ENTORNO ESPECÍFICO O DE LOS SECTORES INDUSTRIALES.
 - 3.1. Amenazas de ingreso.
 - 3.2. Competencia actual.
 - 3.3. Productos sustitutivos.
 - 3.4. Poder negociador de los proveedores y de los clientes.

4. ANÁLISIS INTERNO.

5. BIBLIOGRAFÍA.

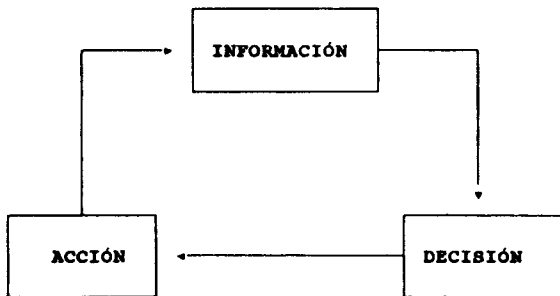


1. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO. CONCEPTO.

La actividad más destacable que se realiza en una empresa es tomar decisiones. No es objeto de este tema comentar el concepto, fases y tipos de decisión, pero sí es importante subrayar lo necesario para estudiar profundamente esta actividad.

Partiendo del esquema de Forrester¹, no por clásico menos vigente, contemplamos que las fases de toda decisión son: Información, decisión y acción. La primera reflejaría la necesidad de la máxima información para una adecuada toma de decisiones.

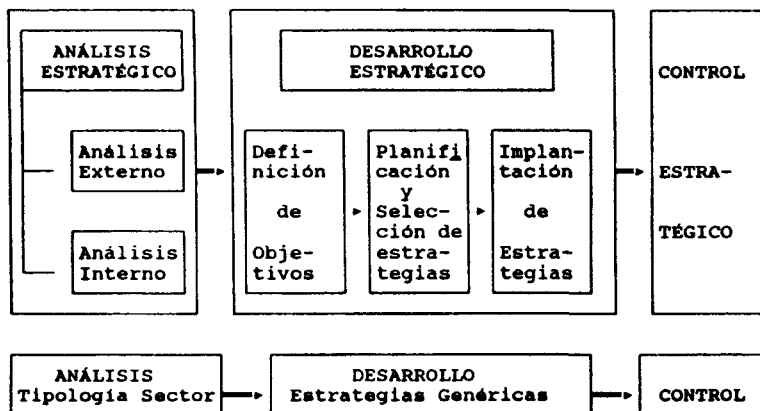
**FIGURA Nº 1.
FASE TOMA DE DECISIONES**



¹ Forrester, I.W. (1972). "Dinámica Industrial". El Ateneo. Buenos Aires.

Por otra parte, en el esquema básico que describe las etapas de la "Dirección Estratégica (Figura nº 2), podemos contemplar cómo la primera de ellas es el análisis estratégico.

**FIGURA Nº 2
ETAPAS DE LA D.E.E.**



Ambos conceptos, información en el proceso de toma de decisiones y el análisis estratégico, pueden y deben relacionarse. Una empresa, para una adecuada y acertada toma de decisiones, tiene que tender a obtener la máxima información. Esta información se obtendrá tras efectuar la fase de la dirección estratégica aludida.

En tercer lugar, Bueno² establece tres aspectos para determinar lo que denomina "Diagnóstico de la Empresa", el cual nos ayudará a conocer la posición competitiva de la empresa (qué situación actual tiene la empresa en si misma y frente a la competencia) y formulación de la estrategia (decisión a largo plazo) adecuada. Estos tres aspectos son:

² Bueno Campos, E (1991). "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos". Pirámide. Madrid. Págs. 177 y 178.

- 1) El diagnóstico financiero.
- 2) Diagnóstico de gestión o funcional.
- 3) **Diagnóstico estratégico o análisis estratégico.**

El objeto de este tema será doble, en primer lugar, establecer una metodología -el análisis estratégico- que nos ayude a captar la información necesaria para una adecuada toma de decisiones y, en segundo lugar, demostrar que es una metodología general y, por lo tanto, utilizable por cualquier empresa, con o sin ánimo de lucro.

Este análisis consistirá en conocer cuál es el estado de diferentes variables que afectan a la toma de decisiones en la empresa. A tal efecto, nos planteamos ¿qué tipos de variables existen en la empresa que influyan en sus decisiones? Y, también, ¿qué criterio o método de clasificación de éstas es conveniente utilizar?

Tradicionalmente, se han elaborado dos grandes apartados o grupos de variables que, a su vez, tienen como consecuencia dos tipos de análisis. El criterio de clasificación ha sido el grado de control por parte de la empresa de la decisión. De este modo, si este grado de control, por parte del sujeto decisor perteneciente a una empresa, es escaso, surgirá un conjunto de variables denominadas "Externas", y si ese mismo grado de control es alto, se denominarán "Internas"³.

De ésta se derivan los dos tipos de análisis a los que haremos referencia en este tema. Por una parte, el análisis externo o, también

³ Existen otro tipo de clasificaciones similares, entre las que podemos citar:

1. Bueno Campos, E. (1991). Op. cit.
2. Chavenato, I. (1987): "Introducción a la teoría de la administración". Mc. Graw-Hill. Latinoamericana, Bogotá.
3. Hall, R.H. (1973). "Organizaciones: estructura y proceso". Prentice-Hall. Madrid.
4. Jacquemin, J. (1982). "Economía Industrial: estructura de mercado y estrategias europeas de empresa". Hispano Europa. Barcelona.
5. Luthans, F. (1980): "Introducción a la Administración: un enfoque de contingencias". Mc Graw-Hill. México.

denominado del entorno, y el análisis interno. El primero de ellos, se encargará de encontrar y clasificar las variables y de buscar influencias de variables sobre las que los sujetos decisores de una empresa poco pueden influir⁴, es decir, le vienen dadas en la toma de decisiones. El segundo, el análisis interno, tratará de encontrar, clasificar, buscar influencias y relaciones, entre variables sobre las que el sujeto decisor tiene un mayor control. A este respecto, debemos de indicar que existirán variables, que aún perteneciendo al ámbito interno y, por lo tanto, teóricamente más manejables, sin embargo, no lo son tanto; estamos pensando, por ejemplo, en variaciones en la estructura organizativa de una gran empresa pública que, aunque susceptible de cambiar por parte de la dirección de la empresa, sin embargo, puede ser más complicada cambiar que otra que pertenezca al ámbito externo, por el poder de los sindicatos.

Una vez conocidos los dos grandes tipos de análisis que se pueden realizar en una empresa, vamos a profundizar en el primero de ellos, es decir, en el análisis estratégico externo. Aquí, también, podemos seguir una metodología similar a la explicación anterior, aunque en vez de utilizar el criterio de "posibilidades de manejo" por el sujeto decisor, utilizaremos el "grado, importancia o cercanía de la influencia", en el proceso de obtención de la rentabilidad o de la consecución de los objetivos⁵, de cada una de las variables. Es decir, dentro de la parte externa a la empresa, existen un conjunto de variables que incluyen en las decisiones de la empresa y, por tanto, en su rentabilidad u objetivos.

⁴ Esta será la meta a la que se debía de tender, de tal forma que cuanto más puedan influir en las variables externas, mayores posibilidades de obtener un incremento en su rentabilidad, al dominar el entorno.

⁵ Para Robbins (Robbins, S.P. (1990). "Organization Theory: Design, and Applications". Prentice-Hall International. New Jersey. Pág. 206: el "...entorno específico es la parte del entorno directamente relevante para que la organización alcance sus objetivos". Por esto, en este tema supondremos que el objetivo a alcanzar por la organización es la máxima rentabilidad, aunque sabemos que existen otras "empresas" cuyo objetivo no es este.

Pero esta influencia puede ser más o menos cercana, más o menos importante.

Este sería el criterio, pero, sin embargo, en el límite, esta influencia tendría que observarse empresa a empresa, ya que la influencia de estas variables externas variará de una empresa a otra. Esta metodología sería muy difícil de poner en práctica. Para ayudarnos a resolver este problema, podríamos preguntarnos: ¿existe algún criterio de agrupación de empresas que no pueda ayudar a conocer y clasificar las diferentes influencias, ya que éstas sean comunes? Sin duda la respuesta inmediata es clara, "EL SECTOR" al que pertenece la empresa. Así, esta agrupación de empresas, puede servirnos para estudiar cuál es la repercusión del valor de cada variable, ya que estas son comunes a las empresas que pertenecen a un sector. De esta forma, se pueden agrupar las variables del entorno en dos grandes grupos: el general y el específico, en función de que la influencia "teórica" en la empresa de cualquier sector determinado, sea escasa o importante, respectivamente.

Hemos señalado las palabras: "teórica" y "cualquier", ya que puede darse la paradoja de que una variable que pertenezca al teórico entorno general, tenga una influencia importante y cercana en la rentabilidad de una empresa. Por ejemplo, podemos pensar en las repercusiones de las variaciones en el tipo de cambio en las empresas exportadoras.

En resumen, una vez encontrado un criterio de agrupación de empresas -el sector al cual pertenecen- que nos va a ayudar a clasificar el entorno externo en general y específico, podemos pensar que existirá un análisis externo general que tratará de estudiar una serie de variables cuya influencia en las empresas será, "generalmente", menos intensa. Y un análisis estratégico externo específico cuya influencia será más cercana e intensa para las empresas que pertenezcan a un determinado sector.

También podemos clasificar el entorno siguiendo otros criterios que nos van a ayudar a tomar decisiones más adecuadas, al comprender mejor el tipo de influencia que se produce.

En el Cuadro nº 1, exponemos una serie de aportaciones de distintos autores. El criterio elegido en este caso, son las características del entorno. Así, es significativo para tomar una determinada estrategia, conocer si los cambios en el entorno son más o menos dinámicos.

CUADRO Nº 1
DISTINTAS CLASIFICACIONES DEL ENTORNO

ALDRICH	ANSOFF	BUENO	EMERY y TRIST	MINTZBERG	SCOTT	THOMPSON
1. Estable o inestable	1. Estable	1. Estable	1. Estable o Aleatorio	1. Estable o Dinámico	1. Grado de incertidumbre: - Homogeneidad - Heterogeneidad	1. Ambientes Homogéneos
2. Capacidad del entorno	2. Reactivo	2. Reactivo-Adaptativo	2. Plácido o integrado	2. Simple o Complejo	- Estabilidad Cambio	2. Ambientes Homogéneos
3. Homogéneo o Heterogéneo	3. Anticipativo	3. Inestable-Turbulento	3. Inestable o reactivo	3. Integrado o diverso	- Intercamunicación Aislamiento	3. Ambientes Inestables o Dinámicos
4. Concentrado o disperso	4. Explorador		4. Turbulento o no	4. Multiparte u hostil	- Organización No organización	
5. De consenso o de disolución	5. Creativo				2. Grado de dependencia - Abundancia o Escasez de Recursos - Concentración o Dispersión de Recursos	

Fuente: elaboración propia, a partir de las aportaciones de los diversos autores⁶.

- ⁶ 1. Ansoff, H.L. (1979). "Strategic Management". Mc Millan. Hong Kong.
2. Aldrich, H. (1979). "Organizations and Environment". Prentice-Hall.
3. Bueno Campos, E. (1987). Op. Cit.
4. Emery, F.E. y Trist, E.L. (1975). "The Causal Texture of Organizational Environment". Humans Relations. Feb.
5. Mintzberg, H. (1984). "La estructuración de las organizaciones". Ariel. Barcelona.
6. Scott, W.R. (1981). "Organizations. Rational, Natural and Open Systems". Prentice-Hall.

Vemos como estos autores citados coinciden en señalar diversas características, que definen diversos tipos de entorno. Esta son: la estabilidad o no, la adaptación o no, y la turbulencia. Evidentemente, todos estos aspectos del entorno van a condicionar las decisiones en la empresa⁷.

2. ANÁLISIS EXTERNO: EL ENTORNO GENERAL.

Hemos visto en qué consiste el análisis estratégico y lo hemos dividido en externo e interno y, a su vez, el externo en general y específico. En esta segunda pregunta, comentaremos diversos aspectos de una de las partes de este análisis: el análisis externo general o entorno general.

Existe un conjunto de variables que se caracterizan, por no ser controlables por los sujetos decisores de una empresa en concreto y por ser, teóricamente, lejana su influencia en la rentabilidad⁸. Estas son las que pertenecerán al entorno externo general y, por lo tanto, serán objeto del "Análisis Estratégico Externo General".

7. Thompson, J.D. (1976). **"Dinámica Organizacional. Fundamentos Sociológicos de Teoría Administrativa**. Sao Pablo. Mc Graw-Hill.

⁷ Existen otros conceptos de entorno que dan lugar a otras clasificaciones diferentes, como los citados por: MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): **La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management**. Ariel, Barcelona, Págs. 34-37.

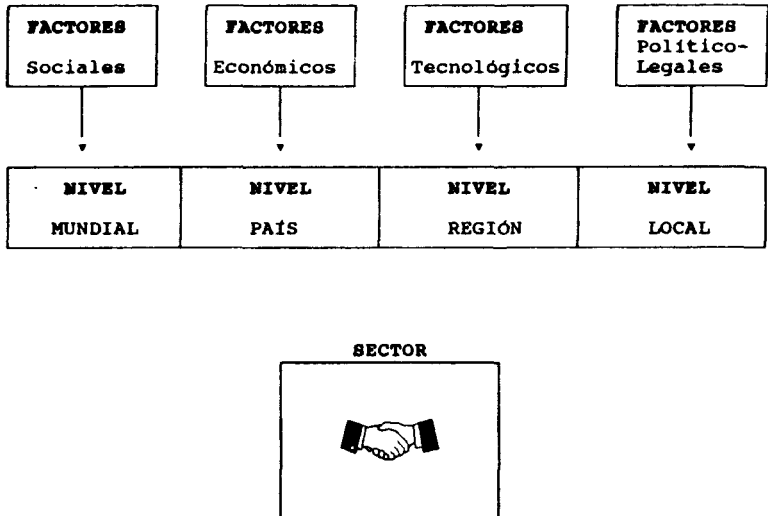
⁸ Ambos aspectos pueden estar relacionados, así veremos cómo una variable que pertenezca al entorno general, además de no ser controlable por el sujeto decisor, su influencia será relativa, pues, en caso contrario, este sujeto decisor procuraría dominarle e influir en su valor.

Se han realizado multitud de clasificaciones de variables del entorno general⁹, nosotros seguiremos la expuesta en la FIGURA Nº 3. En ella, observamos como existen cuatro tipos de factores o agrupación de variables (parte superior de la figura), que son:

- 1) Factores sociales.
- 2) Factores económicos.
- 3) Factores tecnológicos.
- 4) Factores político-legales.

⁹ 1. Bueno Campos, E. (1991). Op. cit., págs. 49 y sigtes.
2. Garrido, S. y Rodríguez, J.M. (1978). "Economía de la empresa (Introducción)". UNED, Madrid. Pág. 40.
3. Hall, R.H. (1973). Op. cit. Págs. 276 y sigtes.
4. Luthans, F. (1980). Op. cit. Págs. 56 y sigtes.
5. Pūmping, C. (1982). "Dirección estratégica de la empresa". Esic. Madrid. Págs. 73 y sigtes.
6. Recio Figueras, E. (1987). "Análisis del entorno económico de la empresa". Hispano Europea.Barcelona. Págs. 11 y sigtes.

FIGURA Nº 3
VARIABLES Y NIVELES DEL ENTORNO GENERAL



Los autores que realizan estas clasificaciones, también se encargan de recoger un numeroso número de variables que pueden integrar estos factores o variables. A modo de guía proponemos el siguiente Cuadro nº 2:

**CUADRO Nº 2
VARIABLES DEL ENTORNO GENERAL**

Factores SOCIALES	Factores ECONÓMICOS	Factores TECNOLÓGICOS	Factores POLÍTICOS-LEGALES
1. Mercado del trabajo 2. Índice de competitividad social 3. Sindicatos 4. Grupos sociales, étnicos y religiosos 5. Valores, actitudes, normas de vida y creencias (cultura) 6. Defensa del consumidor	1. Demanda de Productos 2. Oferta de Factores Disponibilidad de Mano de Obra, Capital y Materias Primas 3. La Competencia 4. Política Económica	1. Política y presupuesto de Investigación y Desarrollo (I + D) 2. Procesos y métodos productivos 3. Nuevas tecnologías (existencia y políticas de apoyo) 4. Conocimientos científicos y tecnológicos 5. Infraestructura científica y tecnológica	1. Situación política 2. Legislación económico-administrativa 3. Ficalidad

Fuente: elaboración propia, a partir de las aportaciones de los diversos autores¹⁰.

Convendría hacer referencia especial a las variables que pertenecen al entorno económico, RECIO FIGUEIRAS, expone múltiples elementos concretos que van a influir en las empresas y, entre ellos señalamos:

- 1) **La demanda de productos**, que concretiza para una empresa la demanda agregada o demanda global, que es el nivel de

¹⁰

1. Buwno Campos, E. (1991). Op. Cit. Págs. 59 Y 60.
2. Kirschen, E. (1969). "Política económica contemporánea". Oikos Tau. Barcelona. Pág. 169.
3. Recio Figueiras, E. (1987). Op. cit. Págs. 17 y sigtes.

consumo de un país en un período determinado, que incluye la demanda de productos de cada empresa.

- 2) **La oferta de factores**, con lo que nos referimos a la disponibilidad de los recursos productivos, por la empresa, que se pueden concretar en trabajo, capital, materias primas y productos intermedios.
- 3) **La competencia**, significando con este término de forma general la situación de la estructura productiva del país.
- 4) **La política económica**, como factor externo incluye también de manera muy relevante en las empresas y en sus decisiones. Hay medidas de política económica que tienen unas influencias inmediatas en la empresa, pudiéndolas agrupar en las siguientes:

4.1) **Políticas de Demanda**, las que inciden en la demanda agregada de la economía entre las que podemos hablar de política fiscal (aumento/reducción de impuestos y disminución/aumento del gasto público), de la política monetaria (contractiva: aumento de los tipos de interés y reducción de la inflación a medio plazo, o expansiva: disminución de los tipos de interés y aumento de la tasa de inflación a medio plazo), la política de rentas y las políticas de fijación concertada de precios y salarios.

4.2) **Políticas de Oferta**, concretadas en medidas que influyen sobre los factores productivos a nivel general y a nivel sectorial. Dentro del nivel general, destacan:

- Nivel y crecimiento de los salarios.
- Tipos de interés.
- Condiciones de contratación.
- Mercado de trabajo.
- Precios de productos energéticos.

- Precios de materias primas.
- Fomento de la competencia.

4.3) Otro tipo de actuaciones y decisiones diversas de la administración que tienen influencia en la empresa, como son:

- Subvenciones a empresas.
- Incentivos a determinadas inversiones productivas.
- Legislación de tipo mercantil, contable, etc.
- Ingreso en C.E.E. (Acta Única y creación de Mercado Único).
- Tipos de Cambio y su influencia en el comercio exterior.

Pero además de estas variables, en la FIGURA Nº 3, exponemos las dimensiones que pueden alcanzar. Podrá considerarse una determinada variable a nivel mundial, país¹¹, región o localidad, y la influencia y su importancia dependerá del nivel y del sector que se considere. La evolución de la media del crecimiento mundial del P.N.B. por habitante, tendrá muy poca importancia para el "vendedor de la esquina". Pero, sin embargo, esa misma variable considerada a nivel local será mucho más significativa para las empresas minoristas de la localidad. Y, las variaciones de esa misma variable, a nivel mundial, para una empresa multinacional será mucho más significativa.

Estas variables tienen un problema, como es conocer si van a evolucionar y, en su caso, cuál va a ser su evolución. Un ejemplo sería: ¿va a cambiar la situación política de U.S.A.? Y si cambiara ¿hacia dónde? ¿Era previsible la evolución de la situación política de los llamados "Países del Este"? Pero, insistimos, estas preguntas no se pueden contestar sin tener en cuenta la otra dimensión de las variables, es decir, los niveles a los cuales son consideradas.

¹¹ Para una mayor información sobre la competitividad de un país, véase: Boston Consulting Group (1988). "Los mecanismos fundamentales de la competitividad". Eada Gestión. Barcelona.

Un ejemplo de la influencia de determinadas variables pertenecientes al entorno económico-industrial a nivel de país, lo podemos observar en la tesis que hemos realizado (Cuadro nº 3)¹².

**CUADRO Nº 3
RESUMEN DE CORRELACIONES DE VARIOS PAÍSES**

VARIABLE	U.S.A.	R.F.A.	ARGELIA	FRANCIA	CANADÁ
P.N.S.	0,47	0,36	---	0,52	0,18
TIPO DE INTERÉS	0,44	0,62	---	0,48	0,40
V.IMPORTACIONES	0,32	0,77	-0,14	0,59	0,21
TASA DE PARO	0,09	0,66	---	0,63	0,79
TIPO DE CAMBIO	0,83	0,64	-0,13	0,55	0,74
TASA DE INFLACIÓN	0,79	0,71	---	0,54	0,11
PRECIO PETRÓLEO	---	---	-0,38	---	---
EXPORT. PETRÓLEO	---	---	0,33	---	---

Fuente: elaboración propia.

3. ANÁLISIS EXTERNO: EL ENTORNO ESPECÍFICO O DE LOS SECTORES INDUSTRIALES.

Veámos en la primera pregunta de este tema, cómo la empresa, para obtener información, debía de realizar el denominado análisis estratégico, tanto interno como externo, dividiendo este último en general y específico. En la segunda pregunta, nos hemos referido al análisis externo general, y en esta tercera, estudiaremos las variables más significativas para realizar el "Análisis Estratégico Externo Específico" o también denominado "Análisis de los Sectores Industriales".

¹² Un reciente estudio sobre distintas variables del entorno económico general de la C.E.E, así como de la competitividad de ciertos sectores, se puede ver en: Ruiz González, M. (1992). "Estrategias empresariales en la perspectiva del mercado único". Alta Dirección Nº 164, págs. 331 y sigtes.

Existen un conjunto de variables que pueden caracterizarse, por no ser controlables por los sujetos decisores de una empresa en concreto y por ser cercana la influencia que pueden ejercer sobre su rentabilidad u objetivos de la empresa. Éstas, son variables que incluiremos en este análisis.

Para comenzar este apartado, es imprescindible, como ya vimos en la primera pregunta, comentar la idea de "SECTOR" (concepto que no era tan significativo para determinados niveles y sectores del análisis del entorno general). La primera pregunta que debemos hacernos es: ¿qué es un sector?, ¿cuándo incluimos una empresa en un sector determinado y no en otro?, ¿una empresa puede estar incluida en varios sectores? En definitiva, qué criterio de inclusión de una empresa en un sector determinado vamos a aplicar.

La idea, sin duda, más simple de sector industrial¹³, está relacionada con el producto o servicio que una empresa fabrica o presta. En este sentido, un sector sería un conjunto de empresas que fabrican o prestan el mismo producto o servicio. Pero, ¿qué se entiende por "mismo producto". Porter¹⁴, habla de que sean "sustitutos cercanos", pero esto también es un concepto indeterminado. Se puede afirmar que este concepto presenta dificultades importantes a la hora de aplicarlo a la realidad. Así Bueno¹⁵ expone al definir un sector: "... su aplicación práctica, puede presentar algunos problemas, tales como:

¹³ Estamos totalmente de acuerdo con que: "... el término "industria" debe ser entendido en su acepción anglosajona y designa de hecho todos los sectores de la actividad económica". Chevarier, J.M: (1979: "La economía industrial en cuestión". H. Blume. Madrid, pág. 25.

¹⁴ Porter, M.E. (1982). "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". CECSA. México. Pág. 25.

¹⁵ Bueno Campos, E. (1991). Op. cit. Pág. 74.

- En un sector dado pueden coexistir empresas especializadas y empresas diversificadas, por lo que estas últimas "inflan" artificialmente el sector en que se clasifican.
- Las empresas diversificadas no aparecen clasificadas en los sectores en los que se desarrollan actividades secundarias".

En definitiva, el problema es encontrar un criterio que nos indique el grado de desagregación que vamos a utilizar. Si el grado de desagregación es bajo, incluiremos en el sector empresa muy diversas y que su problemática puede que no sea similar (esta definición de sector no nos vale) y si la hacemos demasiado alto, nos podemos encontrar, en el límite, con una sola empresa, convirtiendo este análisis en importante para el resto de empresas.

También, nos puede ayudar a definir mejor el sector dos conceptos: el primero, es el de "Campo de Actividad" de una empresa definido por Ansoff¹⁶: campo de actividad, es el conjunto de productos y mercados en los que desarrolla la empresa su gestión actual y, el segundo, el de "Grupo Estratégico" definido por Porter¹⁷. Así, el producto definiría el sector y el mercado la estrategia a partir de la cual se establecería el grupo estratégico al que pertenece la empresa. De esta forma, definido previamente, el producto y el mercado, deberemos de buscar las empresas que tienen este concreto "Campo de Actividad". Con esta aclaración una empresa diversificada en productos puede pertenecer a diferentes sectores y diversificada en mercados a varios grupos estratégicos¹⁸.

¹⁶ Citado en: Bueno Campos, E. (1991). Op. cit. Pág. 34.

¹⁷ Para este autor, "Grupo Estratégico", es: "... conjunto de empresas de un mismo sector industrial que tienen una misma o similar estrategia". (Porter, M.E. (1982). Op. cit. Pág. 148)

¹⁸ Una metodología similar son las propuestas por: Fernández Manera, R. (1991). "Metodología para el estudio de un sector económico: aproximación desde la perspectiva empresarial española". Ersic-Market. Ab/Jun. Pág. 84 y Espitia, M.A.;

Otro problema adicional, consiste en que si llegamos a un nivel de desagregación bajo, buscando operatividad al análisis, nos encontraremos que los datos generales (imprescindibles para realizar el análisis) puestos a disposición del estudioso o investigador de estos temas, están recogidos en función de distintas clasificaciones económicas de los sectores industriales¹⁹, y que además no existe una sola, sino diferentes y con distinto grado de desagregación.

Todo lo anteriormente citado exige que al comenzar un análisis estratégico se medite profundamente la definición de sector y/o grupo estratégico concreto, que vamos a estudiar.

Una vez definido el sector que va a ser objeto de análisis, comenzaremos con la explicación de las distintas variables que se deben de tener en cuenta para conocer un determinado sector industrial. También en este caso existen diferentes agrupaciones en función del autor que la realiza. Así, Porter²⁰, indica que existen cinco fuerzas, a las que denomina: "Cinco Fuerzas Competitivas".

Estas son:

- 1) Amenazas de Ingreso.
- 2) Competencia Actual.
- 3) Productos Sustitutivos.
- 4) Poder Negociador de los Compradores (Clientes).
- 5) Poder Negociador de los Proveedores.

Polo, Y. y Salas, V. (1991). "Grupos estratégicos y resultados. El sector bancario español". Información Comercial Española. Nº. 690. Feb. Págs. 190-193.

¹⁹ Para una mayor información sobre las diferentes clasificaciones, ver:

1. Banco de España (1990). "Central de balances. Resultados (1981-1987, 1988 provisional y avance de 1989)". Banco de España. Madrid. Págs. 108 y sigtes.
2. Bueno Campos, E. (1991). Op. cit. Págs. 75 y sigtes. 99 y sigtes.
3. I.N.E. "Encuesta Industrial del INE".

²⁰ Porter, M.E. (1982). Op. cit. Págs. 23 y sigtes.

Bueno²¹, añade a estas otras, como: el poder negociador del estado, el poder negociador de los Propietarios o poder económico y el poder negociador de los agentes sociales o poder social.

3.1. Amenazas de ingreso.

Cuantos más competidores existan en un sector industrial, más difícil será obtener una parte de la "tarta". La rentabilidad de las empresas de un determinado sector tenderá a bajar con la entrada de nuevos competidores. La entrada de éstos dependerá, fundamentalmente, de las llamadas "Barreras de Entrada" que un sector tenga. Éstas deberán de ser fomentadas y aprovechadas -si son naturales- o crearlas de forma artificial, por las empresas que ya pertenecen al sector.

Hagamos un ligero planteamiento teórico de cada una de ellas:

a) Economías de España.

Este concepto tradicional de la Teoría Económica ha sido adaptado al estudio de los sectores industriales de diversas formas. Nosotros consideramos la idea de que las economías de escala son las disminuciones en el coste unitario del producto al situarse en la escala adecuada. Por ello, son derivadas exclusivamente del tamaño y no de otros factores²².

Si las empresas de un sector están en la escala óptima y es difícil alcanzarla por aquellas que quieran acceder al sector, ésta será una barrera de entrada importante.

²¹ Bueno Campos, E. (1991). Op. cit. Pág. 30.

²² Bueno, indica que: "... las economías de escala pueden estar presentes en todas las fases de la actividad empresarial, siendo hoy las más importantes las derivadas de la comercialización y distribución y las derivadas de I + D...". Bueno Campos, E. (1991). Op. cit. Pág. 84.

Pero debemos contestar a dos preguntas:

- 1) ¿Existe o no una escala óptima para las diferentes funciones de la empresa? Es decir, ¿desde el punto de vista organizativo, por ejemplo, la cantidad de recursos humanos óptima es la misma que desde el punto de vista financiero?
- 2) ¿Las empresas de un determinado sector están todas o alguna en ese tamaño?

Ambas preguntas son de difícil contestación.

En nuestra opinión esta idea de las Economías de Escala es más teórica que real, aunque como idea intuitiva es totalmente válida.

b) Diferenciación del producto y costes cambiantes.

La capacidad de que el producto que fabrica el sector sea más o menos fácil de diferencia y que, generalmente, tenga unos mayores o menores "Costes Cambiantes" -coste que conlleva, para una empresa, cambiar de proveedor (en este caso para los clientes del sector estudiado)- hace que se más difícil el penetrar en el sector, es decir, tiene mayores barreras de entrada.

c) Requisitos de capital.

En la medida en que las empresas de un sector requieran mayores cantidades de fondos para su financiación, mayores serán las barreras de entrada. Es decir, a mayores necesidades mayores barreras.

d) Acceso a los canales de distribución.

Cuanto mayores sean las dificultades para acceder a los canales de distribución ya existentes o crear otros nuevos, más difícil será vender el producto, es decir, mayores serán las barreras de entrada al sector.

e) Ventajas en el coste independientes de las economías de escala.

Existen otra serie de factores independientes del tamaño y que suponen una ventaja en el coste del producto y, por tanto, una barrera de entrada. Estos son entre otros:

- 1) Tecnología del producto patentada.
- 2) Acceso favorable a las materias primas.
- 3) Ubicaciones favorables.
- 4) Subsidios gubernamentales.
- 5) Forma de la "Curva de Aprendizaje" y "Curva de Experiencia"²³.

f) Política gubernamental.

El Gobierno puede limitar el acceso a determinados sectores o primar la entrada a través de disposiciones o reglamentaciones legales.

Una vez enumerados los diferentes aspectos a tener en cuenta para estudiar las barreras de entrada a un sector, las aplicaremos a algunos casos concretos²⁴. Este es el análisis de una serie de sectores elegidos de la Región de Murcia.

La metodología a emplear consistirá:

²³ Ambos conceptos son similares, pero no idénticos. Para una mayor información sobre ambos, veáse:

1. Ghemawat, P. (1986). "Elaboración de estrategias a partir de la curva de experiencia". Harvard-Deusto Business Review.4º .
2. Ghemawat, P. (1987). "La ventaja competitiva ha de ser sostenible". Harvar-Deusto Business Revie.2º T.
3. Benavides Velasco, C. (1988). "Las curvas de aprendizaje y sus aplicaciones". Málaga.

²⁴ Vamos a aprovechar aquí ciertos datos obtenidos de Monreal y otros (1992). "Los recursos humanos en la empresa de la región de Murgia". Instituto de Fomento de la Región de Murcia. Murcia.

- 1) Calificaremos cada uno de los factores para cada sector en: muy favorable (MF), es decir, ese factor tiende a crear unas barreras altas para las empresas del sector, favorable (F) o que tiende a crear barreras medias, y poco favorable (PF) o que no favorece la creación de barreras de entrada al sector.
- 2) Asignaremos una nota a cada calificación, de modo que: "Muy Favorable" valdrá dos puntos, "Favorable" un punto y "Poco Favorable" cero puntos.
- 3) Sumaremos dichas puntuaciones para cada sector y los sectores por encima de la media diremos que tienden a tener barreras de entrada altas.

En el Cuadro nº 4, presentamos estas calificaciones. La media es 6,7; esto implica que los sectores que tienen unas barreras de entrada altas son: Materias de Construcción, Vidrio y cerámica, Productos Químicos, Sacrificio de Ganado y Conservas Cárnicas, y Jugos y Conservas Vegetales.

CUADRO Nº 4
VALORACIÓN DE LAS DISTINTAS VARIABLES QUE CONSTITUYEN LAS
AMENAZAS DE ENTRADA

	Es. de Escala	Dif. de Prod. y Costes Cambian	Requisitos de Capital	Acceso a las Materias Primas	Ubicación Favorable	Políticas del Gobierno	TOTAL
Materiales de Construcción Vidrio y Cerámica	F	PF	F	MF	MF	MF	8
Productos Químicos	MF	F	MF	F	F	PF	7
Herramientas y Artículos Metálicos	F	PF	F	PF	PF	MF	4
Sacrificio Ganado y Conservas Cárnicas	F	F	F	MF	MF	F	8
Jugos y Conservas Vegetales	F	PF	MF	MF	MF	F	8
Industria del Mueble	PF	PF	F	F	F	MF	5

Fuente: elaboración propia.

3.2. Competencia actual.

La rivalidad entre los competidores existentes en un sector hace que tienda a bajar la rentabilidad de las empresas que lo integran, haciéndolo menos atractivo.

Existen una serie de factores que hacen que tienda a incrementarse dicha rivalidad. Veámoslos:

a) Gran número de competidores.

Si en un sector existen muchos competidores, tenderá a ser menos atractivo.

b) Crecimiento lento del sector.

Un sector en el que la demanda esté creciendo rápidamente hace que siempre la demanda vaya por delante de la oferta²⁵. La rivalidad entre los competidores será menor que en un sector en donde la demanda esté decreciendo.

c) Estructura de costes.

En un sector en el que los costes fijos o los de almacenamiento sean altos en relación con los totales, las empresas que pertenecen a él, tenderán a vender sus productos con una menor rentabilidad para cubrir dichos costes.

d) Falta de diferenciación o costes cambiantes.

Esta circunstancia hará que la rivalidad existente entre los competidores aumente, cuanto más difícil sea el diferenciar el producto y, por lo tanto, los costes cambiantes para los clientes del sector sean relativamente bajos.

e) Competidores diversos.

Si conviven en el sector competidores diferentes en función del tamaño (grandes y pequeños), origen (nacionales o extranjeros), etc., esto causará un incremento en la rivalidad.

f) Intereses estratégicos elevados.

Un sector puede estar caracterizado porque varias de las empresas que pertenecen a él han adoptado la estrategia de tener éxito al mismo tiempo en este sector, esto implicaría un incremento en la rivalidad.

²⁵ Un estudio muy completo de estos aspectos puede verse en: Bidault, F. (1988). "Le Champ Strategique de L'Entreprise". Económica. París.

g) Fuertes "barreras de salida".

Unas barreras de salida altas o fuertes, como su propio nombre indica, incrementan la dificultad para salir del sector y, por lo tanto, la rivalidad de los competidores existentes. Entre otras vamos a citar:

- 1) Activos especializados.
- 2) Costes fijos de salida elevados.
- 3) Interrelaciones estratégicas.
- 4) Barreras emocionales.
- 5) Restricciones sociales y gubernamentales.

Una vez enumerados estos diferentes factores que favorecen o no el grado de rivalidad entre los competidores existentes, vamos a aplicarlos de la misma forma que en el apartado anterior a los sectores seleccionados de la Economía Murciana (Cuadro nº 5).

En este caso, "Muy Favorable" corresponderá la situación en la que la rivalidad para las empresas del sector es menor, o bien, que un determinado factor tiende a disminuirla. Es decir, esta situación beneficia a las empresas del sector (en el caso del apartado anterior las empresas del sector estarían más favorecidas cuando las barreras de entrada fueran altas).

De forma análoga a lo realizado en el apartado anterior, calculamos el valor medio, dando un resultado de 5 puntos. Los sectores que se sitúan por encima de la media y -por lo tanto su previsible rivalidad es menor- son el de productos químicos y herramientas y artículos metálicos.

CUADRO Nº 5

ESTADO DE LOS FACTORES QUE FAVORECEN LA RIVALIDAD

	Gran número de Competid. (1)	Crecimiento lento del Sector (2)	Costes Fijos o de Almacenamiento Elevados	Competidores Diversos	BARRERAS DE SALIDA (4)		TOTAL
					Activos Especializados	Costes Fijos de Salida Coste Desplazo (3)	
Mat. de Construcción Vidrio y Cerámica	F	PF	PF	PF	MF	MF	5
Productos Químicos	F	PF	F	MF	PF	MF	6
Herramientas y Artículos Metálicos	F	F	MF	F	F	F	7
Sacrificio Ganado y Conservas Cármicas	F	F	PF	PF	MF	F	5
Jugos y Conservas Vegetales	PF	F	PF	PF	MF	F	4
Industria del Mueble	PF	PF	PF	PF	F	PF	1

Fuente: elaboración propia

- (1) Se ha calculado teniendo en cuenta el número de empresas de la Región de Murcia en los años 1987 y 1991.
 (2) Según clasificación de sectores realizada por: MARTÍN, C. (1990), Número especial sobre la "Europa Social", Comisión del C.E.E., Bruselas. Así: Grupo 1/Demanda Fuerte = MF, Grupo 2 y 3/Demanda Media = F, Gr. Demanda Débil = PF.
 (3) Cuanto más intensivo sea en mano de obra más importante será esta barrera.
 (4) Las barreras emocionales, las restricciones sociales y gubernamentales, son muy similares para estos sectores.

3.3. Productos sustitutivos.

La tercera "Fuerza Competitiva", es la existencia o no de productos sustitutivos, que está muy relacionada con la innovación tecnológica. La presencia de estos productos haría descender la rentabilidad de las empresas que integran el sector industrial.

3.4. Poder negociador de los proveedores y de los clientes.

Ambas fuerzas competitivas dependen de factores parecidos, por ello, su análisis lo vamos a realizar conjuntamente.

La característica principal que debemos señalar de ellos es que, a medida que este poder negociador es mayor, las oportunidades de obtener una mayor rentabilidad para nuestra empresa son menores.

Algunos factores que favorecen el incremento de este poder negociador:

a) Grado de concentración.

En la medida que el sector esté más o menos concentrado que los sectores correspondientes a los proveedores o clientes, su poder negociador será mayor o menor.

b) Importancia relativa del producto.

Si el producto que nuestro sector compra o vende representa una fracción importante de los costes totales correspondientes a nuestro sector o al sector de nuestros clientes, el poder negociador de nuestros proveedores o de nuestros clientes tenderá a aumentar.

c) Diferenciación.

Cuanto más diferenciados estén los productos que fabrican nuestros proveedores y cuanto menos estén los que nuestro sector vende, mayor será el poder negociador de los proveedores y clientes.

d) Rentabilidad.

Si la rentabilidad de las empresas del sector de nuestros proveedores o clientes es baja, tendrán a tener menor poder de negociación.

e) Integración.

Cuando la integración -es decir, la facilidad para realizar la misma actividad que las empresas de un determinado sector por parte de los proveedores o por parte de los clientes y, por lo tanto, convertirse en competidores; ya sea hacia adelante en el caso de los proveedores, o hacia atrás en el caso de los clientes- es fácil el poder negociador de cada uno de ellos aumenta.

f) Información.

Si la información que las empresas del sector disponen es menor (cantidad, calidad y tiempo) que la de los proveedores o clientes, su poder negociador aumentará.

g) Importancia de la calidad del producto.

Si la calidad del producto que la empresa compra a los proveedores o vende a los clientes no es importante para ellos, su poder negociador se incrementará.

h) Importancia de la empresa.

Cuando la empresa no es importante, por su volumen de compra, para el proveedor o cliente, su poder negociador aumenta.

Estos son, entre otros, los diferentes factores que pueden influir de forma general en el poder negociador de los proveedores y clientes.

Pero, cabría añadir un factor que es determinante para el poder negociador de los proveedores, este es el poder negociador de los trabajadores. Este factor productivo, por sus especiales características, hace que además de los factores antes indicados se vea influido, ese poder negociador, por otras circunstancias como: el grado de organización o la escasez de trabajadores especializados. Todos ellos, tendrán aún más importancia en aquellos sectores en los que en su estructura de costes la mano de obra sea aún un componente más destacado.

Antes de terminar esta explicación, no queremos dejar de citar la justificación que Porter indica para la realización de este análisis y su relación con la rentabilidad de una empresa. Y así, dice²⁶: "...los determinantes fundamentales de la rentabilidad de una empresa son: características comunes del sector industrial, del grupo estratégico y la posición de la empresa dentro de su grupo estratégico". En un párrafo posterior, añade: "... la empresa será más rentable si está en un sector favorable, en un grupo estratégico privilegiado en dicho sector y tiene una posición fuerte en el grupo..."

Por lo tanto, una vez visto el primero de ellos, habría que completar el análisis con los otros dos, es decir, el grupo estratégico al que pertenece la empresa y la posición de la empresa dentro de este grupo.

²⁶ Porter, M.E. (1982). Op. cit. Págs. 160-163.

Finalizado este proceso de análisis, el sujeto decisor tendrá una información suficiente sobre las "oportunidades" o estado de las variables del entorno (general y específico) que tienden a incrementar a rentabilidad, y las "amenazas" o estado que tiende a disminuir la rentabilidad.

4. ANÁLISIS INTERNO.

Comentamos ciertos aspectos que influyen en el análisis estratégico externo, llega el momento de estudiar aquel conjunto de variables que pertenecen al ámbito interno de la empresa, es decir, aquellas sobre las cuales el sujeto decisor puede ejercer cierto grado de control.

En el Cuadro nº 6, exponemos diversas aportaciones sobre qué variables deben de tenerse en cuenta desde el punto de vista del análisis estratégico interno.

CUADRO Nº 6 VARIABLES DE ANÁLISIS INTERNO

BUENO	KAST y ROSENZNEIG	LUTHANS	MENGUZZATO y REMAU	PORTER
<p>1. Estructura económica de la empresa:</p> <p>a) Características estructurales de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antigüedad y fase del ciclo de vida de la empresa - Tamaño y estructura jurídica <p>b) Campo de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos-mercados (cliente) - Unidades de negocio <p>c) Estructura de organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegación y descentralización - Comunicación e información - Flexibilidad <p>2. Estilo de dirección de la empresa:</p> <p>a) Estilo de dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características de los directivos: actitudes, aptitudes y habilidades - Cultura de la organización <p>b) Estilo de decisión y sistemas de gestión</p>	<p>1. Metas y Valores</p> <p>2. Tecnología</p> <p>3. Estructura</p> <p>4. Relaciones Humanas</p> <p>5. Procesos de Administración</p>	<p>1. Estructura Organizativa</p> <p>2. Procesos de Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos toma de Decisiones - Procesos de Comunicación - Procesos de control <p>3. Tecnología</p>	<p>1. Estructura Organizativa</p> <p>2. Dirección y Liderazgo</p> <p>3. Cultura</p>	<p>1. Actividades Auxiliares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura de la empresa - Gestión de los Recursos Humanos - Desarrollo Tecnológico - Compras <p>2. Actividades Primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Logístico-Internas - Producción - Logísticas - Comercialización y Ventas - Servicio postventa

Fuente: elaboración propia, a partir de las aportaciones de diversos autores²⁷.

²⁷ Los autores señalados son:

1. Bueno Campos, E. (1991). Op. cit. Pág. 179.
2. Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1987). "Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencia". Mc Graw-Hill. México. Pág. 146.
3. Luthans, F. (1980). Op. cit. Pág. 49.
4. Menguzzato, M. y Remau, J.J. (1991). Op. cit.
5. Porter, M.E. (1988). "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". CECSA. México. Págs. 51 y sigtes.

Vemos que existe una casi unanimidad en dos conceptos básicos, desde el punto de vista interno: la "Estructura Organizativa" y la "Tecnología". Sin embargo, comentaremos alguno más que pueda ser de interés, como: la edad de la empresa, y la propiedad y el poder.

Siguiendo a varios autores, nos encontramos con distintas definiciones en relación al término "Estructura Organizativa". Así, Zerilli²⁸, la define como: "esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos", definición altamente descriptiva.

Kast y Rosenzweig²⁹, definen la estructura como: "el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización" y estos mismos autores en una obra posterior³⁰, precisan más esta definición, y hablan de:

- 1) Patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización más la descripción de puestos.
- 2) La forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas de la organización (Diferenciación).
- 3) La forma en la que las actividades separadas son coordinadas (Integración).
- 4) Las relaciones de poder, de status y jerarquías (Sistema de Autoridad).

²⁸ Zerilli, A. (1987). "Fundamentos de organización y dirección general". Deusto, Bilbao. Pág. 174.

²⁹ Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1976). "Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas". Mc Graw-Hill. México. Pág. 220.

³⁰ Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1987). Op. cit. Pág. 244.

- 5) Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de todos los elementos integrantes de la organización (Sistema Administrativo).

Mintzberg³¹ la considera como: "el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo posteriormente la coordinación de las mismas", señalando también los parámetros de diseño de la estructura organizativa.

Una vez definido el concepto de organización, tendremos que conocer qué tipo de organización existe en nuestra empresa y diseñar una diferente si es necesario. (En temas posteriores del programa de "Economía de la Empresa 1", profundizamos en esta problemática).

En relación con el concepto de estructura organizativa conviene comentar ciertos aspectos de la denominada "Cultura Organizativa".

Demos una definición: "Cultura es un conjunto coherente de valores, normas y símbolos, que se desarrolla a lo largo de la historia de una empresa, como respuesta a las exigencias de ésta y a las necesidades de los hombres que trabajan en ella, que se transmite a los nuevos miembros de la empresa mediante rasgos culturales dominantes de contenido simbólico, de forma consciente o inconsciente, y que se crea, de modo inconfundible, con las ideas y los comportamientos de sus hombres" (HOFFMAN)³².

Toda empresa tiene una cultura, sea explícita o informal, y siempre influirá en el conjunto de la empresa y en sus distintos subsistemas.

Para estudiar la cultura de la empresa hay que encontrar sus elementos básicos, que se enmarcan en el entorno de la organización y

³¹ Mintzberg, H. (1984). Op. cit. Pág. 26.

³² HOFFMAN, F (1989): "Cultura empresarial. Identificación, evaluación y desarrollo". Zeitschrift Führung und Organisation, Nº 3.

en el grado de adhesión que ésta logra de sus miembros. La adhesión interna es uno de los objetivos de la cultura.

Para analizar la cultura de la empresa, hemos de distinguir (A.E.C.A.)³³.

- a) El entorno de la empresa, como continuo marco de referencia para sus miembros y respecto del cual desarrollan o no su sentido de identidad con la empresa a la que pertenecen.
- b) Los componentes de la cultura desde el punto de vista de la empresa:
 - 1) Una filosofía de gestión basada en valores y principios compartidos respecto a lo que la organización espera de sus miembros y lo que les ofrece a cambio.
 - 2) Una existencia de líderes y símbolos en los que se personifican los valores y modelos de conducta de la empresa.
 - 3) Unos rituales que ensalzan los valores de la empresa y que se aprovechan para valorar públicamente a las personas que han destacado.
 - 4) Unos flujos de comunicación interna que son los transmisores de los valores de la organización.
- c) La adhesión de las personas, pues éstas son la pieza clave de la gestión empresarial, por ser quienes han de aplicar los principios de eficiencia, economía y eficacia que subyacen en la gestión de la empresa.

³³ A.E.C.A. (1988): "La competitividad de la empresa". Documento Nº 4. Ed. AECA. Madrid. Pág. 31, 32.

En resumen, podemos afirmar que toda empresa tiene su "personalidad", y ésta determina el ambiente de trabajo. La cultura debe ser considerada como una variable de gestión por la dirección de la empresa y, de no considerarla, hay múltiples situaciones en las empresas que son mucho más difíciles de solucionar y gestionar adecuadamente como:

- 1) La resistencia al cambio en todo tipo de empresas, que se manifiesta de manera más relevante en momentos de crisis y en situaciones en las que alcanzar los resultados esperados es difícil.
- 2) El afrontar fracasos y procesos de ajuste de la estrategia.
- 3) La solución de conflictos interdepartamentales, interpersonales, entre la dirección y los sindicatos y en situación análogas.

En definitiva, la cultura será otra variable con la cual la empresa puede actuar.

El concepto de "Tecnología", desde el punto de vista del análisis interno, se debe enfocar como el estado de la tecnología aplicada en la empresa. es decir, una empresa puede estar más o menos avanzada tecnológicamente y esto redundará en una mayor competitividad frente a empresas de la competencia. Evidentemente, esta tecnología imperante en un momento dependerá de las decisiones de la dirección y de su preocupación por la innovación. Esta innovación se podrá realizar en tres dimensiones diferentes (Morcillo)³⁴: de proceso, de métodos de gestión y de producto.

Desde los primeros trabajos de Schumpeter, se viene admitiendo que la innovación constituye un destacado factor de crecimiento, que el

³⁴ Morcillo, P. (1991): "La dimensión estratégica de la tecnología". Ariel. Barcelona. Págs. 84-85.

progreso técnico actúa como una variable endógena en los modelos de crecimiento económico. Para Schumpeter, el esfuerzo innovador es premiado con la consecución de beneficios extraordinarios y con un importante crecimiento empresarial.

¿Cuáles son las principales motivaciones para que las empresas realicen innovaciones? Bueno, Morcillo y Sarabia³⁵ indican tres motivaciones:

- 1) "La necesidad imperativa para la empresa de superar una dificultad cuya actividad está sujeta a su capacidad innovadora, por lo que la única alternativa que se le presenta a la empresa es innovar o desaparecer.
- 2) La necesidad relativa para la empresa que desea conservar su cuota de mercado y situarse en una buena posición competitiva.
- 3) La posibilidad de aprovechar una oportunidad en el mercado que garantice a la empresa su despegue económico. Comportamiento propio de empresas dinámicas y emprendedoras que anticipan los acontecimientos".

Esta será otra de las variables con las que la dirección ha de actuar.

En relación a la antigüedad y el tamaño, destacar que estas dos variables de una organización, influirán en su estructura organizativa. Recuérdese las aportaciones de Mintzberg³⁶, las cuales indican como estos factores influyen en los parámetros de diseño de una estructura organizativa y, por lo tanto, en la competitividad. Hay que conocer estos factores para ayudarnos a conocer la parte interna de la empresa.

³⁵ Bueno, E.; Morcillo, P. Sarabia, J.M. (1989). "La innovación como factor de crecimiento". Diputación Regional de Cantabria, Conserjería de Turismo, Transporte y Comunicaciones e Industria.

³⁶ MINTZBERG, H. (1984): Op. cit., Págs. 266 y sigtes.

Un aspecto importante que nos ayuda a completar el análisis interno de una empresa, es el conocimiento de la **estructura de propiedad y poder** de las empresas, es decir, quién ostenta su propiedad y quién o quiénes la controlan.

El control empresarial puede ser directo, cuando se logra a través de la posesión de la mayoría de las acciones, considerando la siguiente tipología: control absoluto, que se logra cuando se posee o controla más del 80% de las acciones de una sociedad; control mayoritario, cuando se posee la mayoría de las acciones, es decir, entre el 50% y el 80%; control minoritario, situación en donde la propiedad que provoca un vacío de poder por parte de los accionistas que tiende a ser ocupado por los gestores de la empresa (**Bueno, Rodríguez y Camino**)³⁷.

Se pueden considerar a nivel general, los siguientes grupos de poder en las empresas: particulares y familias, empresas industriales nacionales, bancos y entidades de crédito nacionales, capital extranjero y sector público.

Un ejemplo lo podemos obtener del trabajo de **Monreal y otros**³⁸.

En el CUADRO Nº 7, se recogen con datos de la Central de Balances del Banco de España para 1988 la estructura de propiedad y poder - control- de la empresa española, observando que el control absoluto suele ser ejercido por los particulares y familias y capital extranjero de manera más relevante. Finalmente, el control interno suele ser ejercido de forma equilibrada por los diferentes grupos de control a excepción del grupo de particulares y familias.

³⁷ Bueno, E; Rodríguez, J.M. y Camino, D. (1989). "Características básicas de la empresa española: aspectos estructurales". Papeles de Economía Española. Nº 39. Págs. 2 y sigtes.

³⁸ Monreal, J. y Otros (1992). Op. cit. Pág. 44.

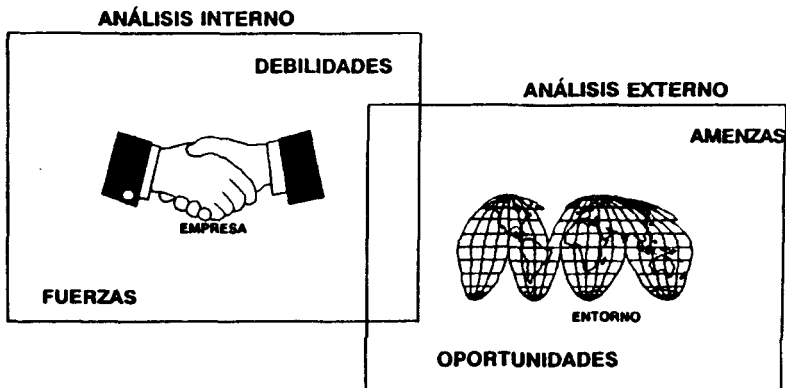
CUADRO Nº 7
ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y CONTROL DE LA EMPRESA
ESPAÑOLA EN 1988. ANÁLISIS POR GRUPOS DE CONTROL

CLASES DE CONTROL	GRUPOS DE CONTROL				
	Particulares y familias	Otras empresas industriales	Sistema Bancario	Capital Extranjero	Sector Público
ABSOLUTO	66,09	16,36	1,14	11,38	8,01
MAYORITARIO	34,58	27,74	2,24	28,23	7,21
MINORITARIO	30,64	30,31	10,08	22,56	5,62
INTERNO	7,96	20,06	25,84	21,59	24,75

Fuente: Central de Balances del Banco de España (1988) y BUENO CAMPOS, E. (1989): La empresa Española: estructura y resultados. IEE, Madrid.

Una vez vistas algunas de las variables que integran el análisis interno, convendría indicar que el valor de estas variables va a situar a la empresa en una posición de "fuerza" o "debilidad" ante las empresas de la competencia. Unidos estos dos conceptos a los de "oportunidades" y "amenazas" del entorno, ya comentados en el apartado anterior, formarán el esquema básico de partida para la búsqueda del conocimiento de la posición competitiva y de la estrategia adecuada para obtener la máxima rentabilidad empresarial (Figura nº 4).

FIGURA Nº 4
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. METODOLOGÍA "DAFO"



5. BIBLIOGRAFÍA.

- * A.E.C.A. "La competitividad de la empresa". Documento nº 4. AECA. 1988. Madrid.
- * Aldrich, H. "Organizations and Environment". Prentice-Hall. 1979.
- * Ansoff, H.I. "Strategic Mangement". McMillan. 1979. Hong Kong.
- * Ballarin, E. "Estrategias competitivas para la banca". Ariel. 1985. Barcelona.
- * Banco de España "Central de Balances. Resultados 1981-1987, 1988 provisional y avance de 1989". Banco de España. 1990. Madrid.
- * Benavides Velasco, C. "Las curvas de aprendizaje y sus aplicaciones". 1988. Málaga.
- * Bidault, F. "Le Champ Strategique de L'Entreprise". Económica. 1988. París.
- * Boston Consulting Group "Los Mecanismos fundamentales de la competitividad". Eada Gestión. 1988. Barcelona.
- * Bueno Campos, E. "La empresa española: estructura y resultados". IEE. 1990. Madrid.

- * **Bueno Campos, E.** "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos". Pirámide. 1991. Madrid.

- * **Bueno, E.;**
Rodríguez, J.M. y
Camino, D. "Características básicas de la empresa española: aspectos estructurales". Papeles de Economía Española. Nº 39. 1989.

- * **Bueno, E.;**
Morcillo, P.;
Sariabía, J.M. "La innovación como factor de crecimiento". Diputación Regional de Cantabria. Consejería de Turismo, Transporte y Comunicaciones e Industria. 1989.

- * **Chevallier, J.M.** "La economía industrial en cuestión". H. Blume. 1979. Madrid.

- * **Chiavenato, I.** "Introducción a la teoría de la administración". McGraw Hill Latinoamericana. 1987. Bogotá.

- * **Emery, F.E. y**
Trist, E.L. "The Causal Texture of Organizational Environment". Human Relations. Fed. 1975.

- * **Fernández**
Manera, R. "Metodología para el estudio de un sector económico: aproximación desde la perspectiva empresarial española". Esic-Market. Ab/jun. 1991.

- * **Esoutuam M.A.;
Polo, Y. y
Salas, V.** "Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español". *Información Comercial Española*. Nº 690. Feb. 1991.
- * **Forrester, J.W.** "Dinámica Industrial". El Atenero. 1972. Buenos Aires.
- * **Garrido, S. y
Rodríguez, J.M.** "Economía de la Empresa". (Introducción). UNED. 1978. Madrid.
- * **Ghemawat, P.** "Elaboración de estrategias a partir de la curva de experiencia". *Harvard-Deusto Business Review*. 4º T. 1986.
- * **Ghemawat, P.** "La ventaja competitiva ha de ser sostenible". *Harvard-Deusto Business Review*. 2º T. 1987.
- * **Hall, R.H.** "Organizaciones: estructura y proceso". Prentice-Hall. 1973. Madrid.
- * **Hoffmann, F.** "Cultura empresarial. Identificación, evaluación y desarrollo". *Zeitschrift Führung und Organisation*. Nº 3. 1989.
- * **Jacquemin, J.** "Economía Industrial: estructuras de mercado y estrategias europeas de empresa". Hispano Europa. 1982. Barcelona.

- * **Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E.** **"Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas".** McGraw Hill. 1976. México.

- * **Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E.** **"Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencia".** McGraw Hill. 1987. México.

- * **Kirschen, E.** **"Política económica contemporánea".** Oikos Tau. 1969. Barcelona.

- * **Luthans, F.** **"Introducción a la administración: un enfoque de contingencias".** McGraw Hill. 1980. México.

- * **Martín, C.** **"Europa Social".** Número especial. Comisión de la C.E.E. 1990. Bruselas.

- * **Menguzzato, M. y Renau, J.J.** **"La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management".** Ariel. 1991. Barcelona.

- * **Mintzberg, H.** **"La estructuración de las organizaciones".** Ariel. 1984. Barcelona.

- * **Monreal y Otros** **"Los recursos humanos en la empresa de la región de Murcia".** Instituto de Fomento de la región de Murcia. 1992. Murcia.

- * **Morcillo, P.** **"La dimensión estratégica de la tecnología".** Ariel. 1991. Barcelona.

- * Porter, M.E. "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". CECSA. 1982. México.
- * Porter, M.E. "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". CECSA. 1988. México.
- * Púmpin, C. "Dirección estratégica de la empresa". Escic. 1982. Madrid.
- * Recio Figueiras, E. "Análisis del entorno económico de la empresa". Hispano Europea. 1987. Barcelona.
- * Robbins, S.P. "Organization Theory: Structure, Design, and Applications". Prentice-Hall International. 1990. New Jersey.
- * Ruiz González, M. "Estrategias empresariales en la perspectiva del mercado único". Alta Dirección. Nº 164. 1992.
- * Scott, W.R. "Organizations. Rational, Natural and Open Systems". Prentice-Hall. 1981.
- * Zerilli, A. "Fundamentos de organización y dirección general". Deusto. 1987. Bilbao.
- * Thompson, J.D. "Dinámica organizacional. Fundamentos sociológicos de Teoría Administrativa". McGraw Hill. 1976. Sao Pablo.