

RESEÑA DE LIBRO

BOOK REVIEW

La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.

L.A. Guerras Martín y J.E. Navas López

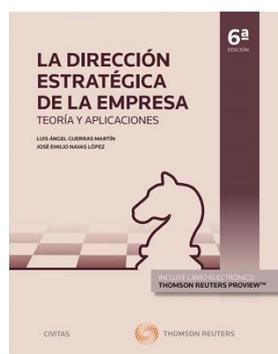
Thomson-Reuters Civitas, Cizur Menor, 6ª edición, 2022.

ISBN: 978-84-1125-540-0

Francisca Rosa Álamo-Vera¹

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: <https://doi.org/10.20420/eni.2022.571>



El libro *La Dirección Estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones*, de los profesores Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López, llega a su sexta edición en este año 2022, lo que es un claro reflejo del compromiso y el esfuerzo de los autores por mantener un material de dirección estratégica actualizado y de calidad dirigido a tres segmentos de mercado: estudiantes de grado, estudiantes de posgrado y profesionales. Esta obra es válida para estudiar el contenido estratégico y el proceso estratégico, pero también para el análisis, la formulación y la implantación de estrategias, tres partes que agrupan los dieciséis capítulos que integran el manual, precedidos de un primer capítulo introductorio a la Dirección Estratégica donde se exponen los conceptos básicos de la estrategia, el proceso de dirección estratégica y las principales escuelas de pensamiento, sentando con todo ello

las bases del resto de capítulos que encuentra el lector.

Así, comenzando por la Parte I de Análisis Estratégico, se ofrecen los capítulos 2 y 3 sobre la orientación estratégica de la empresa –misión, visión y valores– la formulación de objetivos a largo plazo y la creación de valor, guiada en nuestros días por la moderna teoría financiera de la empresa, ello unido a la importancia del poder que pueden ejercer los diferentes grupos de interés de la empresa en la fijación de objetivos, lo que conduce a hablar del gobierno corporativo –por la disonancia entre los intereses de propietarios y directivos– y de propósitos específicos propios del mundo empresarial actual como son la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa y la ética en los negocios.

Los capítulos 3, 4 y 5 con los que se completa esta primera parte de Análisis Estratégico están dedicados, respectivamente, al análisis del entorno general, del entorno sectorial o específico e interno de la empresa y sus negocios. En ellos se presentan diversas estrategias y

¹Autor de correspondencia: francisca.alamo@ulpgc.es.

modelos que sistematizan el estudio de estos tres niveles que se pueden diferenciar en el contexto empresarial. De este modo, hallamos el análisis del macroentorno con la elaboración del perfil del entorno general que se deriva del primero; el modelo del diamante nacional y los elementos que dibujan un distrito industrial –resaltando con ello la importancia de los factores localizados en el territorio para el éxito competitivo de la empresa–; el método de los escenarios y su complemento como instrumento de recogida de información anónima y de consenso, el Delphi; el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter para el análisis de los sectores industriales, determinando las oportunidades y amenazas que estos presentan para las empresas; los grupos estratégicos como instrumento de análisis interno del ámbito sectorial y el análisis de los competidores más directos; y en referencia al análisis interno de la empresa, el manual ofrece el análisis funcional con el correspondiente perfil de la empresa; la cadena de valor con sus actividades e interrelaciones como fuente de ventaja competitiva en costes y/o diferenciación; la *visión de la empresa basada en los recursos*, con el estudio de los recursos y capacidades de la empresa y sus negocios como sustento de su ventaja competitiva –profundizando en la evaluación de los atributos que justifican la misma como escasez, relevancia insustituibilidad o complementariedad, y en la gestión de estos recursos y capacidades–; y un apartado final sobre el análisis DAFO que integra los resultados de los análisis externos e interno que han sido explicados en estos tres capítulos.

Nos adentramos a continuación en la Parte II, que se enfoca en la Formulación de Estrategias en sus niveles competitivo y corporativo. Da inicio a esta segunda parte un capítulo dedicado al estudio de la estrategia y la ventaja competitiva que, tras establecer las oportunas diferencias entre estos dos conceptos, se estudian en profundidad las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación, con sus fuentes y condiciones de aplicación, mantenimiento y riesgos asociados

a su implantación. Y se cierra el capítulo con otros modelos de utilidad para definir la estrategia competitiva, de los cuales destacamos el modelo del «reloj estratégico» por su contraste con la dicotomía básica de Michael Porter entre costes y diferenciación, al entender este modelo que son el precio y el valor añadido percibido por el cliente los que determinan la posición competitiva del negocio. El capítulo 8 continúa con el estudio de las estrategias competitivas, profundizando en ellas según el contexto en que sean aplicadas, distinguiendo entre: industrias según la etapa del ciclo de vida –emergentes, en crecimiento, maduras y en declive– e industrias de base tecnológica, de gran actualidad en nuestros días.

Los capítulos 9 al 13 están centrados en la estrategia corporativa y los métodos desarrollos, además de la estrategia de internacionalización. En ellos se estudia el modelo de Abell para distinguir las direcciones de crecimiento de la empresa y definir su campo de actividad, y el «vector de crecimiento» de Ansoff para clasificar las diferentes estrategias corporativas expansivas –penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, diversificación e integración vertical– más el añadido de las estrategias de saneamiento de negocios y reestructuración de la cartera no contempladas originalmente por Ansoff. Todas estas estrategias son posteriormente analizadas concienzudamente a través de su concepto, condiciones de aplicación y los aspectos favorables y desfavorables de su seguimiento. El capítulo 10 se destina a la dirección de empresas diversificadas, resaltando aquí la definición de una unidad estratégica de negocio (UEN) y las matrices de cartera como modelos que contribuyen a que la dirección de la empresa tome decisiones sobre la continuidad o no de sus diferentes negocios diversificados. Los capítulos 11 y 12 se ocupan de las formas de crecimiento o métodos de desarrollo empleados por las empresas para llevar adelante sus estrategias corporativas: crecimiento interno, crecimiento

externo y acuerdos de cooperación, analizando para los dos últimos todas las figuras que pueden ser empleadas en las fusiones y adquisiciones de empresas y cómo gestionarlas, además de los procesos inversos de desconcentración empresarial, así como en las alianzas estratégicas entre ellas –como la subcontratación o la empresa conjunta–, distinguiendo entre acuerdos contractuales, accionariales y redes de empresas para su mejor comprensión.

Finaliza la Parte II con el capítulo sobre la internacionalización de la empresa, donde el manual se centra en el mundo global actual estudiando conceptos tan relevantes como la empresa multinacional y su dirección, la competencia global –enfaticando la importancia de la naturaleza global o multipaís de los sectores para, a partir de ahí, explicar el «marco integración-respuesta» como modelo fundamental para la distinción de las estrategias más adecuadas según las condiciones de cada contexto internacional– y las estrategias o modos de entrada a los mercados exteriores –desde la simple exportación de bajo control y riesgo a la filial propia donde estas variables se maximizan.

Y arriba el manual a su Parte III relacionada con la Implantación de Estrategias, una etapa del proceso de dirección estratégica frecuentemente ignorada en las obras sobre esta materia. Tres capítulos componen esta última parte, del 14 al 16. El primero de ellos enseña cómo evaluar y seleccionar estrategias a través de tres criterios –adecuación, factibilidad y adaptabilidad–, para posteriormente pasar a estudiar las actividades que no se pueden pasar por alto en la puesta en práctica de la planificación estratégica y los factores de éxito y fracaso en la implantación de estrategias. Este capítulo 14 concluye con un enriquecedor epígrafe destinado al cambio organizativo, destacando del mismo el modelo propuesto para la gestión de dicho cambio. Llegamos al capítulo 15 para estudiar el soporte organizativo para la implantación de estrategias, estableciendo qué relaciones se han de establecer

entre la estructura, el liderazgo, los recursos humanos y la cultura de la empresa para alcanzar una implantación eficaz. Y por último hallamos un capítulo 16 sobre la planificación y el control estratégico, destacando aquellas actividades que se han de realizar al final de la formulación de estrategias para cerrar un buen plan estratégico, así como las tareas de control estratégico a abordar para efectuar un seguimiento eficaz al plan. En relación con este control, se presenta el Cuadro de Mando Integral como herramienta útil para abordar el mismo a través de un conjunto limitado de perspectivas, metas e indicadores, así como la importancia de los sistemas de información para aportar datos necesarios para ejecutar las labores de control de estrategias. Se cierra el manual con el epígrafe centrado en el control interno de las unidades organizativas, con herramientas de corte más operativo.

Esta reseña no puede obviar que la obra cuenta con una completa página web (<https://www.guerrasynavas.com>) en la que aparece una sección de Recursos Docentes muy completa donde el docente, los estudiantes o el profesional puede encontrar disponibles en línea aplicaciones, casos breves, casos latinoamericanos, cuentos estratégicos, diapositivas (bajo petición a los autores), test de evaluación para los estudiantes y vídeos. Y para finalizar, indicar que también es posible consultar y descargar la obra desde la plataforma Thomson Proview, lo que la dota de mayor versatilidad para su uso. En tal sentido, a lo largo de los capítulos se acompañan los conceptos teóricos de aplicaciones, recuadros de Análisis y recuadros de Consulta Proview. Pues bien, estos últimos pueden ser directamente enlazados si estamos consultando la obra desde la plataforma mencionada.

Y, como profesora de Dirección Estratégica durante más de treinta años utilizando las seis ediciones de la obra *Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*, me siento moralmente obligada a cerrar este texto

agradeciendo y reconociendo a los profesores Guerras y Navas su denodada labor, con la que indudablemente han facilitado la tarea del docente y del discente, tanto en España como en

Latinoamérica, aportándonos claros y estructurados contenidos teóricos, ejemplos ilustrativos y material complementario siempre actualizados.