



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

GRADO EN ADE

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EMBUTIDOS
EZEQUIEL, S.L.**

SARA DELGADO GARCÍA

Oviedo, 29 de junio de 2023

TÍTULO EN ESPAÑOL: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EMBUTIDOS EZEQUIEL, S.L.

RESUMEN

El análisis estratégico es el proceso que trata de dar respuesta a por qué organizaciones de un mismo sector pueden obtener resultados completamente distintos, explicando las causas que hay detrás de las diferencias que acaban marcando el éxito o el fracaso empresarial.

En este caso, el sector que se ha escogido es el sector de la alimentación, más concretamente la industria cárnica. Esta industria es uno de los cinco primeros sectores industriales de nuestro país, sólo por detrás de sectores de la dimensión de la industria automovilística, la industria del petróleo y combustibles y la producción y distribución de energía eléctrica. Así pues, con este estudio se pretende dar una visión global de cómo Embutidos Ezequiel S.L. se relaciona con el entorno cárnico para conseguir sus objetivos. Principalmente servirá para explicar cómo se puede obtener una ventaja competitiva por liderazgo en costes principalmente, con la venta de un producto de calidad y precio asequible.

TÍTULO EN INGLÉS: STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPANY EMBUTIDOS EZEQUIEL, S.L.

ABSTRACT

Strategic analysis is the process that seeks to answer why organizations in the same sector can obtain completely different results, explaining the causes behind the differences that end up marking business success or failure.

In this case, the sector that has been chosen is the food sector, more specifically the meat industry. This industry is one of the top five industrial sectors in our country, only behind sectors of the size of the automobile industry, the oil and fuel industry, and the production and distribution of electrical energy. Thus, this study aims to give a global vision of how Embutidos Ezequiel S.L. relates to the meat environment to achieve its objectives. Mainly, it will serve to explain how you can obtain a competitive advantage through cost leadership, mainly by selling a quality product at an affordable price.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEÓRICO DEL TRABAJO	7
1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA	7
1.1. Definición de estrategia	7
1.2. Niveles de la estrategia	8
1.2.1. <i>Estrategia corporativa</i>	8
1.2.1.1. <i>Grado de integración vertical</i>	9
1.2.1.2. <i>Grado de diversificación</i>	10
1.2.1.3. <i>Grado de internacionalización</i>	10
1.2.2. <i>Estrategia competitiva</i>	11
1.2.2.1. <i>Liderazgo en costes</i>	12
1.2.2.2. <i>Diferenciación</i>	14
1.2.3. <i>Estrategia funcional</i>	15
1.3. Misión, visión y valores	16
1.4. El proceso de toma de decisiones estratégicas	17
1.4.1. <i>Cambio de orientación estratégica: la búsqueda de la sincronía con el entorno</i>	18
2. OBJETIVOS	18
2.1. Enfoque financiero	19
2.2. Enfoque de los grupos de interés: la responsabilidad social corporativa	20
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	22
3.1. Análisis del entorno genérico	22
3.1.1. <i>Análisis PESTA</i>	23
3.1.2. <i>Análisis de escenarios</i>	23
3.2. Análisis del entorno específico	24
3.2.1. <i>El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter</i>	24
4. ANÁLISIS INTERNO	29
4.1. Recursos	29
4.2. Capacidades	30
5. DIAGNÓSTICO FINAL. ANÁLISIS DAFO	31

6. CASO PRÁCTICO: EMBUTIDOS EZEQUIEL.....	32
CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40

INTRODUCCIÓN

Este trabajo fin de grado versa sobre el análisis estratégico de Embutidos Ezequiel, S.L., una empresa leonesa dedicada a la fabricación de productos cárnicos.

La estructura del trabajo se divide en dos partes: en la primera se explican todos los conceptos relacionados con la estrategia, los objetivos que puede llevar a cabo una empresa desde un enfoque financiero o según la responsabilidad social corporativa, así como el análisis del entorno, el análisis interno y el análisis DAFO de una empresa. Y una segunda parte, en la que se lleva la teoría explicada al caso de la empresa de Embutidos Ezequiel.

El motivo por el cual hago mi trabajo fin de grado sobre esta empresa es porque en varias ocasiones he consumido sus productos y he ido a su restaurante a comer, por lo que pude probar en primera mano los productos y servicios que ofrecen y me han parecido de una gran relación calidad-precio.

MARCO TEÓRICO DEL TRABAJO

1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

1.1. Definición de estrategia

La palabra “estrategia” etimológicamente proviene del griego *stratego*, que significa general al mando de un ejército. Si bien, en el mundo de los negocios que es el que nos incumbe, en el momento actual puede entenderse, con más precisión, como una mezcla de cooperación entre empresas para crear valor y de competencia para apropiarse de dicho valor¹.

Por otra parte, Hax y Majluf (1991) proponen una definición de estrategia que recoge seis dimensiones con la pretensión de capturar todos los elementos relevantes que el pensamiento estratégico encierra: un patrón de toma de decisiones coherente, unificado e integrador, que determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos y selecciona los negocios en que se participa o se va a participar. Intenta lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada negocio respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fortalezas y debilidades de la organización (Análisis DAFO). Además, comprende todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, competitivo y funcional) y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas con los grupos relacionados con la actuación de la empresa.

En resumen, se trata de la búsqueda permanente del ajuste, o sincronía, entre los recursos de que dispone la empresa y su capacidad para obtener ventajas competitivas en los mercados donde se decide competir.

A la hora de planificar su estrategia para luego ponerla en práctica, la empresa debe realizar dos análisis, casi de forma simultánea. Por un lado, un análisis interno para conocer detalladamente cuáles son sus recursos, tanto tangibles como intangibles y sus capacidades. Por otro lado, al propio tiempo debe estar conociendo el entorno, para ello lleva a cabo un análisis externo. Una vez hecho este doble diagnóstico, lo que se busca con la estrategia es armonizar los activos de la empresa con las características del mercado en el que opera a fin de obtener ventajas competitivas.

Las decisiones con contenido estratégico se caracterizan por su elevada complejidad, al tener que integrar información y conocimientos tanto del interior de la empresa como de su entorno, por la realización de asignaciones o reasignaciones de recursos con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la organización y por el compromiso de la empresa en una determinada dirección, que no es fácilmente modificable sin incurrir en pérdidas.

¹ Brandenburger y Nalebuff (1996) han acuñado el término “coopetición” para referirse a las relaciones de cooperación y a las relaciones de competencia presentes en el mundo de los negocios. O dicho en términos de teoría de juegos, las relaciones entre empresas no son siempre de suma cero (ganar, perder) sino que también se pueden dar situaciones de (ganar, ganar).

1.2. Niveles de estrategia

Tras haber abordado el concepto de estrategia empresarial, los problemas y oportunidades específicos de cualquier empresa deben tratarse a distintos niveles como resultado de la división de ámbitos de actuación dentro de la organización y de la agregación de diferentes unidades operativas a distintos niveles.

En relación con lo anterior, se suelen considerar tres niveles de definición de estrategias: estrategia corporativa o de empresa, estrategia competitiva o de negocio y estrategia funcional. Cada uno de estos niveles tiene asignadas diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. «La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso» (Aula de marketing.es).

1.2.1. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa analiza y decide en qué negocios se va a competir y cuáles se deben abandonar. Su objetivo principal consiste en explorar nuevas oportunidades de negocio y justificar la lógica que guía este tipo de decisiones (Ventura, 2008). Haciendo énfasis en las interdependencias y explotación de sinergias², es decir, se trata de compartir recursos (sobre todo, recursos intangibles) y capacidades para ahorrar costes.

En relación con esto, la empresa cuenta con tres vías de desarrollo distintas para implantar su estrategia:

- I. Desarrollo interno: es el que la empresa lleva a cabo por medio de intervenciones en su propia estructura. Supone la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar su capacidad productiva (Navas y Guerras, 2016).
- II. Desarrollo externo: es aquel crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento (Navas y Guerras, 2016).
- III. Acuerdos de cooperación: acuerdos entre dos o más socios, que uniendo o compartiendo parte de sus recursos y capacidades, pero sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas (Fernández, 1993).

Por otra parte, la estrategia corporativa puede ir orientada hacia tres direcciones de crecimiento distintas y no excluyentes entre sí, pudiendo optar por la integración vertical, la diversificación y la internacionalización. En los siguientes epígrafes se explicarán en detalle cada una de ellas.

² También llamadas economías de alcance, para la R.A.E. una sinergia es la “acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”; lo que términos económicos podría traducirse a que el resultado que obtiene una empresa que compite en dos negocios es mejor que el que obtienen dos empresas actuando por separado en cada uno de ellos. El aprovechamiento de sinergias necesariamente implica que se compartan y/o transfieran recursos y capacidades entre los negocios relacionados.

1.2.1.1. Grado de integración vertical

Las decisiones sobre el grado de integración vertical pertenecen al campo de la estrategia corporativa; la empresa decide qué actividades de la cadena vertical va a desarrollar en función de las ventajas e inconvenientes que poseen cada una de ellas.

En relación con esto, se puede definir la cadena vertical como una sucesión de actividades relacionadas verticalmente, que permiten, a partir de materias primas, situar el producto terminado en poder del consumidor final. Una cadena vertical de producción genérica tiene su inicio en la obtención de diferentes materias primas, seguida por el almacenamiento y el transporte de estas hasta las fábricas de productos intermedios; los bienes intermedios se distribuyen a los fabricantes de bienes finales; una vez obtenidos los bienes finales se inicia el proceso de distribución de estos hasta el consumidor final³.

Por ello, la integración vertical se define como la agrupación en la misma empresa, o grupo de empresas, de varios procesos consecutivos, pero tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio (Jarillo, 1990). Otra definición alternativa considera la integración vertical como el proceso a través del cual una empresa transfiere un bien o servicio entre sus secciones o divisiones, cuando este bien o servicio sin ninguna modificación podría venderse en el mercado (Huerta, 1998).

De acuerdo con el modelo conceptual para el análisis estratégico, la integración vertical supone combinar los recursos y capacidades de diferentes negocios relacionados verticalmente. La justificación de esta decisión hoy se encuentra en la búsqueda de la sincronización de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno al menor coste posible y en las mejores condiciones. Esta búsqueda de la sincronización puede conducir a la decisión opuesta, es decir, a externalizar determinadas actividades utilizando otras vías, como son el mercado o los acuerdos de cooperación.

La integración vertical puede ser hacia atrás o *aguas arriba*, cuando la empresa produce alguno de los factores que anteriormente compraba a un proveedor externo. Y, la integración vertical hacia delante o *aguas abajo*, cuando la empresa incorpora una actividad que previamente era realizada por un cliente, acercándose de este modo al consumidor final.

Sin embargo, también se puede llevar a cabo una integración vertical parcial, para ello combinan la producción propia con la adquisición externa de un input, o bien la venta de un producto a terceros con la transferencia interna dentro de la misma empresa.

La integración vertical se considera completa o total entre dos fases consecutivas de la cadena vertical, cuando el 100% de la producción de una fase se transfiere internamente a la fase siguiente y al mismo tiempo se satisface el 100% de las necesidades del componente transferido; en consecuencia, no se acude al mercado para llevar a cabo esta transacción.

³ La cadena vertical de producción no se acaba en este punto; por ejemplo, muchos productores requieren un proceso inverso destinado a recuperar los desechos generados.

1.2.1.2. Grado de diversificación

Otra de las direcciones de crecimiento sería la diversificación, que consiste en incorporar nuevos productos y mercados simultáneamente a los ya existentes. Este paso a nuevas acciones hace que la empresa opere en nuevos entornos competitivos. En consecuencia, la diversificación implica nuevos conocimientos, nuevas técnicas e instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión (Navas y Guerras, 2016).

Las razones por las que una empresa decide diversificarse pueden ser de origen externo o interno. Entre las primeras destacan las que se deben a la saturación del mercado, el declive de la demanda, la obsolescencia de productos o la influencia de nuevas tecnologías, lo que supone que la diversificación sea la opción natural de crecimiento. Además, también puede diversificarse si las oportunidades de diversificación tienen mayor rentabilidad que las oportunidades de expansión de los negocios actuales.

Entre las razones de origen interno destaca la reducción del riesgo global de la empresa, si ésta diversifica su cartera de productos.

Además, la diversificación puede generar sinergias, aprovechando recursos y capacidades comunes o por las relaciones entre actividades, de forma que resulte mejor el funcionamiento de varios negocios conjuntos, así se pueden aprovechar excedentes usándolos en nuevas actividades y, además, los recursos intangibles y las capacidades al tener un uso ilimitado son susceptibles de aplicación en otros ámbitos.

Aunque la estrategia de diversificación supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, tanto unos como otros pueden estar relacionados o no. La diversificación relacionada se produce cuando existen similitudes entre los recursos y capacidades que se utilizan en los viejos y nuevos negocios. El éxito en la incorporación de un negocio relacionado depende de la posición de una empresa en su negocio inicial y si se aprovechan adecuadamente los recursos y capacidades para generar sinergias sin que los costes asociados destruyan totalmente los beneficios conseguidos por dichas sinergias (Navas y Guerras, 2016).

Por otro lado, también puede diversificarse de forma no relacionada, cuando no existe relación entre sus actividades tradicionales y los nuevos negocios. Esto tiene como objetivo conseguir mayor rentabilidad al acudir a industrias atractivas y la reducción de riesgos al tener actividades diversas.

1.2.1.3. Grado de internacionalización

La estrategia de la empresa, en el ámbito geográfico, supone explorar cómo alcanzar y/o sostener una ventaja competitiva mediante la entrada en nuevos países. Asociado a esta decisión, la empresa deberá seleccionar los países que más se adecuen a sus objetivos, la escala a la que piensa entrar a competir en dichos países y la modalidad para desarrollar una presencia internacional. Finalmente, la empresa deberá optar por una estructura organizativa que le permita gestionar sus negocios en diferentes países.

Al mismo tiempo, la estrategia para competir en el ámbito territorial puede diferir en función de dos características muy relevantes: la importancia de adaptarse a las condiciones locales (diferentes países) y la importancia de lograr una alta coordinación e integración entre las diferentes actividades de la empresa para reducir costes.

1.2.2. *Estrategia competitiva*

Una vez definida la estrategia corporativa de la empresa y las vías y direcciones de crecimiento, la empresa ya sabe en qué negocios va a operar. El siguiente paso que tiene que dar es concretar cómo va a competir en cada uno de ellos para tratar de crear más valor que sus competidores, cuestión de la que se ocupa el nivel de estrategia competitiva o de negocio (Navas y Guerras, 2012).

Porter (2009: 77) define estrategia competitiva como las “acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas (la amenaza de productos sustitutivos, la entrada de nuevos competidores, la competencia interna entre empresas ya instaladas y el poder negociador de clientes y proveedores), y con ello, conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa”.

La cuestión principal es desarrollar los recursos y capacidades organizativas que sustenten una posición competitiva mejor. La creación, mejora y explotación de recursos y capacidades valiosos y la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva son los elementos claves en este nivel.

Con respecto a esto, cuando dos o más empresas compiten en un mismo sector de actividad, una empresa ostenta una ventaja competitiva cuando obtiene una rentabilidad superior a la media de sus competidores, o tiene potencial para obtenerla, es decir, crea más valor que sus competidores⁴.

La ventaja competitiva proviene de, por un lado, ventajas competitivas en liderazgo en costes, y, por otro lado, ventajas competitivas en diferenciación de productos. Estas dos alternativas extremas para competir en el mercado dependen de la manera en que la empresa intente crear más valor que sus competidores. Esta ventaja competitiva debe de ser sostenible, por lo que la empresa tiene que ser capaz de mantenerla en el tiempo.

En definitiva, si la empresa se centra en reducir costes para obtener ventaja competitiva, trataría del liderazgo en costes, y si la empresa pretende aumentar el beneficio percibido por el consumidor, estamos ante la diferenciación del producto, las cuales se desarrollarán más en profundidad a continuación.

⁴ El valor creado por un producto es la diferencia entre el beneficio percibido por el consumidor (cuantificado a través del precio máximo que está dispuesto a pagar) y el coste de los inputs empleados para su obtención. Se entiende que a mayor diferenciación mayor beneficio percibido. (Besanko et al., 2000).

1.2.2.1. Liderazgo en costes

Esta estrategia competitiva implica vender un producto similar, o que sea percibido como inferior a los de la competencia, incurriendo en unos costes menores; de tal manera que el ahorro en costes de la empresa es mayor que lo que pierde en diferenciación. Por tanto, es aquella estrategia a través de la cual la empresa consigue crear igual valor que sus competidores incurriendo en un coste menor. La clave consiste en que la empresa, al lograr producir a un coste inferior que la competencia, se puede permitir fijar un precio notablemente más bajo que compense la pérdida de diferenciación derivada del ahorro en costes (Porter, 1990). A su vez, esta estrategia versa en la capacidad de una empresa para reducir costes en todos los eslabones de su cadena de valor, logrando así una ventaja competitiva. Una empresa tiene ventaja en costes cuando crea más valor incurriendo en menos costes para ofrecer un producto con el mismo o quizás inferior beneficio percibido, siempre que la reducción en el coste supere a la de la diferenciación. Por consiguiente, tiene dos vías: que el beneficio percibido del producto de la empresa sea el mismo que la media del sector de la industria y que el coste de la empresa sea menor que el coste de la industria, o que el beneficio y el coste de la empresa sean menores que el de la industria, siempre y cuando, la reducción en los costes sea mayor que la reducción en el beneficio.

Existen ciertos factores estructurales que favorecen la adopción y el éxito de una estrategia de liderazgo en costes, destacando los siguientes (Thompson *et al.*, 2012: 140-141): los clientes son especialmente sensibles al precio y tienen un alto poder de negociación debido a su gran tamaño o a unos bajos costes de cambio de proveedor, con lo que pueden presionar para bajar los precios; la competencia en precios es intensa en la industria, siendo un factor clave de éxito; el producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes; existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de producto que sean significativas para los compradores debido, entre otras razones, a que sus necesidades o la forma de usar el producto son muy similares; los nuevos entrantes a la industria tratan de hacerse con una cartera de clientes reduciendo los precios.

Así pues, siguiendo la línea de lo que se acaba de comentar, Hall (1980) considera que cualquier estrategia de liderazgo en costes debe consistir en tres cuestiones: en primer lugar, en alcanzar un coste final mínimo en relación con las empresas rivales; en segundo lugar, en el logro una calidad aceptable en los productos a vender, pues de nada serviría abaratar costes si al final la calidad ofrecida no permite satisfacer las necesidades de los consumidores; y por último, en la fijación de una política de precios que permita lograr un volumen de ventas y un aumento de la cuota de mercado rentables.

Por lo que respecta a los factores en los que puede incidir una empresa para lograr una ventaja en costes, Ventura (2009) diferencia los siguientes tipos:

A. Factores vinculados al volumen de producción

Esta clase de factores son de los que más incidencia tienen en el resultado final de los costes. Se caracterizan por estar muy relacionados entre sí, lo cual dificulta el poder determinar con exactitud cuál es el peso específico de cada uno en los costes finales. Se distinguen estos tres:

- Economías de escala. - Si la empresa opera en una industria donde existen economías de escala⁵, deberá producir al tamaño mínimo eficiente si no quiere estar en desventaja competitiva con otras empresas que sí lo estén haciendo.
- Grado de utilización de la capacidad productiva. - Tener una capacidad instalada más acorde con la demanda puede suponer una ventaja en tanto que se reducen los costes de subutilización de la planta.
- Efecto aprendizaje. - La empresa debe tener en cuenta que a medida que vaya acumulando experiencia en la producción de un determinado bien se irá reduciendo el coste unitario de fabricación

B. Factores vinculados a la variedad de la producción

En este caso estaríamos hablando de las ya comentadas economías de alcance, las cuales permiten que el coste en el que incurre una empresa que realiza dos actividades sea menor que el coste sumado de dos empresas que se dedican a dichas actividades por separado.

C. Factores relacionados con el diseño del producto

Cuando observamos que una empresa es capaz de reducir costes a través del diseño de sus productos, esto se debe a que hace hincapié en alguno de los siguientes aspectos:

- La reducción del número de componentes.
- La utilización de materiales alternativos de menor coste.
- El empleo de diseños modulares que faciliten el ensamblaje.

La particularidad de esta clase de factores reside en que son los que más impacto directo tienen en el beneficio percibido por el consumidor, esto es, son los que más repercuten en la pérdida de diferenciación.

D. Factores relacionados con la configuración del proceso productivo

Como no podía ser de otra manera, la empresa también puede obtener una ventaja en costes dependiendo de las decisiones que tome con respecto a la configuración de sus actividades productivas. Dichas decisiones pueden girar en torno a los siguientes factores:

- La eficiencia del proceso productivo. - Se mejora la eficiencia del proceso productivo si la empresa es capaz de mantener el mismo volumen de producción empleando menos capital o trabajo sin aumentar el uso del otro.
- El coste de los factores productivos. - Nos estamos refiriendo al aprovechamiento de economías de densidad⁶ y de localización, así como al acceso preferencial a inputs a bajo coste.

⁵ Las economías de escala es la disminución del coste unitario de producción, a medida que aumenta el volumen de producción por periodo.

⁶ Aquellas que se producen cuando un área geográfica genera mayor volumen de negocio por tener una mayor concentración de población.

- El diseño de la cadena de valor. - La organización puede obtener una ventaja en costes reconfigurando su cadena de valor. Para ello deberá: por un lado, identificar el impacto específico que tiene cada actividad de la fase productiva en los costes finales; y, por otro lado, analizar los factores determinantes de costes a nivel de cada actividad.
- La innovación del proceso. - Finalmente, una empresa también puede mejorar la eficiencia de su proceso productivo incorporando nuevas tecnologías. En el caso de que la tecnología en cuestión esté desarrollada y protegida por la propia empresa, la ventaja será aún mayor.

E. La eficiencia directiva

En último lugar, solo faltaría por mencionar a la eficiencia directiva. Está claro que una buena gestión por parte de la directiva de la empresa puede dar lugar a una reducción de ineficiencias que desemboque en una ventaja en costes.

En conclusión, la reducción de costes no genera automáticamente una mayor rentabilidad. Si la reducción de costes está inmersa en una guerra de precios con los competidores, podría ocurrir que la reducción en el precio fuera superior a la reducción de costes conseguida, en cuyo caso el margen para la empresa se vería reducido. Por tanto, una empresa con una estrategia de liderazgo en costes debe buscar formas alternativas de obtener eficiencia, con las consiguientes reducciones de costes, mediante otras fuentes de ventaja competitiva más relacionadas con la innovación y con la posesión de recursos y capacidades valiosos (Navas y Guerras, 2016: 271).

1.2.2.2. Diferenciación

Esta otra estrategia competitiva implica generar un producto o servicio diferentes por el que los clientes están dispuestos a pagar un precio superior.

En relación con esto, se dice que una empresa tiene una estrategia competitiva de diferenciación cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes, por lo que éstos están dispuestos a pagar más por ese producto que por el de los competidores. Por tanto, la ventaja en diferenciación consiste en crear más valor ofreciendo un producto con mayor beneficio percibido, incurriendo en los mismos o quizás superiores costes, siempre y cuando el diferencial de costes sea inferior al del beneficio percibido. En consecuencia, la empresa tiene dos vías: que el beneficio percibido del producto de la empresa sea superior al beneficio medio de la industria y que los costes de la empresa sean, por tanto, iguales a los costes de la industria o que los beneficios y los costes de la empresa sean mayores que los medios de la industria, siempre y cuando el aumento de los beneficios sea superior al aumento de los costes.

En términos generales, una empresa tiene dos formas básicas de diferenciarse no excluyentes: 1) diferenciación basada en las características intrínsecas del producto, como puede ser, la calidad, la tecnología incorporada, el grado de exclusividad, las garantías post venta, entre otras, y 2) potenciar la imagen de marca mediante el empleo de técnicas

de marketing, lo que va a permitir responder a necesidades de naturaleza compleja como son las de pertenencia, estatus y exclusividad, entre otras, a la par que señalar la calidad de los productos de la empresa cuando esta no es directamente observable (Ventura, 2008: 261).

Por otra parte, la diferenciación mejora el poder negociador frente a los clientes y crea barreras de entrada⁷, por lo que más atractivo será el sector para las empresas establecidas y para las potenciales entrantes.

La diferenciación de productos tiene una serie de riesgos que pueden reducir sus ventajas (Porter, 2010):

- La diferencia de precio entre los competidores que siguen una estrategia de bajo coste y la empresa diferenciada, o entre esta y otras empresas con ofertas diferenciadas, puede ser demasiado grande para que los clientes mantengan la lealtad hacia la marca. En este caso, hoy los clientes renunciarán a alguna de las características, servicios o imagen prestados por la empresa diferenciada para conseguir ahorros en costes. Si el precio es demasiado alto, el excedente del consumidor⁸ se reduce y, por tanto, su disposición a adquirir el producto.
- Se puede reducir la necesidad del comprador por el factor determinante de la diferenciación lo que reducirá el valor percibido por el cliente, reduciéndose así su excedente y el atractivo del producto. Por ello, esta estrategia suele exigir un constante esfuerzo en innovación para seguir ofreciendo al cliente el factor de diferenciación.
- La imitación de los competidores, al igual que la estrategia en liderazgo en costes, limita la diferencia percibida en este caso. Por lo que la estrategia de diferenciación requiere un esfuerzo constante de renovación de los productos que atenúe las amenazas de imitación o falsificación.
- Los competidores con estrategia de segmentación pueden lograr mayor diferenciación en aquellos segmentos que cubren que los que lo hacen para el conjunto de la industria, al ofrecer productos específicos para esos clientes que satisfacen mejor sus necesidades.

En definitiva, la estrategia de diferenciación no genera automáticamente una ventaja competitiva. A la hora de potenciar características del producto que lo hagan diferente, la empresa se puede encontrar con que los costes se disparan, pero, aun así, el cliente esté dispuesto a pagar por ello.

1.2.3. Estrategia funcional

El nivel más bajo de la estrategia es el funcional. Este tipo de estrategia ayuda a la empresa a definir cómo usar y administrar los recursos y capacidades de la forma más eficiente posible, en las áreas o departamentos funcionales (Recursos Humanos, finanzas,

⁷ Las barreras de entrada se definen como factores o variables que dificultan, impiden o retrasan la entrada a un sector de nuevas empresas, cuando éstas querían entrar, y así protejan la rentabilidad de las empresas del sector (en el capítulo 3 se desarrollará en más profundidad).

⁸ El excedente del consumidor mide la relación calidad-precio percibida por el cliente. Cuanto mayor sea el excedente, más satisfacción para el cliente.

producción, marketing, etc.), para alcanzar las metas establecidas. En este sentido debe existir especial énfasis en la coherencia entre políticas funcionales. Por tanto, no son un fin en sí mismas, sino que su objetivo es apoyar los niveles estratégicos de nivel superior (competitivo y corporativo) para lograr una ventaja competitiva sostenible.

1.3. Misión, visión y valores

Una vez analizados los diferentes niveles de la estrategia de una empresa, se deben definir a su vez los conceptos de misión, visión y valores para precisar la orientación futura de la empresa, y, en consecuencia, como una guía de actuación.

Estos tres conceptos están estrechamente relacionados entre sí, aunque también pueden ser analizados por separado. En todo caso, se podría decir que existe una cierta jerarquía entre ellos de acuerdo con dos criterios: su grado de generalidad y el horizonte temporal al que se refieren (Dess *et al.*, 2011). De esta manera, la visión sería el concepto más general y referido al largo plazo. En segundo lugar, estaría la misión. Y en último lugar, los valores estarían presentes en la definición y desarrollo de cualquiera de los conceptos anteriores.

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro (Hamel y Prahalad, 1990). Su definición debe ser uno de los papeles centrales del líder (Dess *et al.*, 2011:25). Desde este enfoque, la visión debe servir de referencia para todas las actuaciones de los individuos de manera que, ante las diversas alternativas que se les pudieran plantear sobre cómo realizar las tareas, todos los miembros de la empresa optarían por aquellas que más se ajusten a la visión de dicha empresa. Algunas de las características básicas que debe tener una visión para que se eficaz son (Kantabruta y Avery, 2010): concisa, clara, orientada hacia el futuro, estable, desafiante/motivante, abstracta e inspiradora.

Por otra parte, definir la misión de la empresa significa realizar un esfuerzo por comunicar tanto interna como externamente, cuál es la razón de ser de la compañía, más allá de la búsqueda de beneficios, crecimiento o riqueza. Se trata de señalar cómo la empresa busca la creación de valor para sus clientes y satisface las expectativas de sus principales grupos de interés (*stakeholders*) (Ventura, 2008), representando al mismo tiempo su identidad y personalidad en el momento actual y de cara al futuro, es decir, saber cuál es la esencia del negocio y cuál se quiere ser.

En cuanto a los valores de una empresa, se tratan del conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión. Éstas recogen el camino que se quiere seguir, mientras que los valores recogen la forma en que se quiere recorrer dicho camino (Ventura, 2008: 114).

Los valores pueden ser explícitos o implícitos (Fitzroy *et al.* 2012). Cuando se hacen explícitos pueden aportar un valor añadido en la medida en que favorece la comunicación con los distintos grupos de interés e implican una manifestación de compromiso por parte de la empresa. En cualquier caso, los valores adquieren su plena vigencia cuando son compartidos por todos los miembros de la compañía, independientemente de si son

explícitos o implícitos. En este caso, van a ayudar a definir la identidad corporativa y pasarán a formar parte de la cultura organizativa.

1.4. El proceso de toma de decisiones estratégicas

Definidos la misión, la visión y los valores, el siguiente paso es tomar decisiones.

Conceptualmente es posible diferenciar tres fases en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Ventura, 2008). La primera se corresponde al análisis de la situación o punto de partida, la segunda trata de seleccionar la estrategia más idónea, y la tercera supone la implantación de esta.

En la primera fase, la empresa analiza el entorno, valora sus recursos y capacidades y establece la visión, la misión y los objetivos a largo plazo.

En la segunda fase, se selecciona la estrategia, es decir, cómo se quieren lograr los objetivos.

Todo lo anterior, forma parte del plan estratégico de la empresa: plan donde se define los objetivos y las grandes líneas de actuación para un determinado periodo de tiempo, es decir, detallar lo que se quiere conseguir y cómo se quiere lograr.

En la tercera fase, se pone en marcha la estrategia y, por lo tanto, se recibe la respuesta del mercado, la retroalimentación (*feedback*). Puede llegar un momento que debido a la retroalimentación haya que cambiar de estrategia, bien implementando pequeños cambios incrementales o bien, cambios radicales significativos.

Y se podría añadir una cuarta fase, la fase de rediseño, que suele darse, aunque no se establece. Ésta consiste en tener una perspectiva racional, es decir, tener un plan estratégico, sabiendo qué se quiere ser y cómo se consigue ser, pero, además, debe haber una perspectiva de flexibilidad, para saber cuándo hay que modificar la estrategia.

Desde una aproximación al carácter integrador, se considera que la empresa establece planes anticipados para guiar su forma de actuar, si bien parte de estos planes no se podrán llevar a cabo por múltiples razones, es decir, normalmente parte de lo que se pretende o se dice qué se va a hacer, más adelante la realidad puede ser que no se consiga, y puede ser que cosas que no se tenía previsto hacer emerjan en el proceso de realización de la estrategia. En consecuencia, parte de la estrategia intencionada no se podrá realizar. En lugar aparecerán estrategias emergentes o no deliberadas que surgen como respuesta a los problemas de la interacción con el entorno real. Parte de esas estrategias emergentes serán aceptadas y pasarán a formar parte de la estrategia deliberada, como consecuencia del proceso de aprendizaje y adaptación continua.

En relación con esto, se debe señalar que, a la hora de llevarlo a la práctica, toda elaboración de la estrategia anda sobre dos pies, uno deliberado y otro emergente. Porque igual que la elaboración de estrategias absolutamente deliberadas impide el aprendizaje, así la elaboración de estrategias absolutamente emergentes impide el control. Llevados al límite ninguno de estos enfoques es muy sensato. El aprendizaje tiene que ir emparejado con el control (Ventura, 2008).

1.4.1. Cambio de orientación estratégica: la búsqueda de la sincronía con el entorno

La estrategia de la empresa busca el ajuste, la sincronía⁹ con el entorno; para ello, tal y como sugieren Miller y Friesen (1984) con su teoría de los saltos cuánticos, durante la mayor parte del tiempo la organización se mueve dentro de una orientación estratégica definida, lo que dice que la empresa cambia de forma limitada y dentro de un marco estable (cambios incrementales). En este sentido, la magnitud del cambio supone que debe cambiar a una tasa constante o positiva, negativa no tendría sentido. Gráficamente, si se trata de una línea recta se referiría a un entorno predecible, y, a mayor pendiente, mayor magnitud o importancia del cambio, así como, cuanto menor sea la distancia de la empresa respecto a la situación demandada por el entorno, mayor será el ajuste o sincronía, lo cual permite estar al tanto de los cambios en el entorno adecuando la estrategia.

Hay varias etapas en el proceso de cambio de una empresa. Una primera etapa, que se refiere al cambio incremental. Esta etapa supone que el mercado evoluciona a una tasa constante y de manera no muy drástica, entonces la empresa hace pequeños cambios incrementales de su estrategia que le permite mantener la sincronía con el entorno.

Una segunda etapa, se corresponde con la continuidad, es decir, el entorno no cambia, se conoce y se dispone de los recursos necesarios, por lo tanto, no se cambia la estrategia.

En una tercera etapa, se puede dar la desorientación. El entorno cambia con intensidad, por ello es necesario que la empresa deba percibir a tiempo este cambio en el entorno para reaccionar y tomar decisiones, si no se hace nada fluctuará y como consecuencia se agrandará la distancia entre el cambio del entorno y el cambio en la estrategia. En esa etapa se pierde sincronía, al mismo tiempo que se pierde cuota de mercado; por ello, se debe plantear cómo arreglar este desajuste dando lugar a la cuarta etapa, la cual responde a la transformación o desaparición. En este momento la empresa afronta un momento clave para su supervivencia y viabilidad, dado que necesita transformar en profundidad la orientación estratégica o asumir el riesgo de desaparición. La desaparición se dará cuando la empresa no se adapta al cambio del entorno, y la transformación se dará cuando lleva a cabo un cambio de estrategia, de recursos o capacidades, no de forma incremental sino un cambio de estrategia significativo. Si con este cambio radical logra adaptarse de nuevo al mercado, se dará de nuevo una fase de cambios incrementales dentro del nuevo paradigma.

2. OBJETIVOS

Tras haber desarrollado los diferentes niveles de estrategia, se pueden diferenciar a grandes rasgos dos corrientes de pensamientos sobre la naturaleza y los objetivos de la empresa. Por un lado, la primera corriente denominada enfoque financiero (*Shareholder*) considera a los accionistas como el principal de una relación de agencia, actuando los

⁹ La sincronía proviene del griego *synkronismos*, syn (con) y Kronos (tiempo), y expresa la cualidad de que dos sucesos ocurran al mismo tiempo. Esta expresión capta el comportamiento de la empresa en su búsqueda por mantener el equilibrio con un entorno que evoluciona y que le obliga a adaptarse de forma sincronizada (Ventura, 2008).

directivos como sus agentes o representantes. En este enfoque, por tanto, los objetivos de sus accionistas o propietarios pasan a ser los objetivos de la empresa. Y, por otro lado, la segunda corriente de pensamiento denominada enfoque *Stakeholder*, considera que la empresa es una institución social integrada por varios grupos que están directamente afectados por su comportamiento (grupos de interés). Por consiguiente, cabe hablar de múltiples objetivos que pueden estar en conflicto, y no de un único objetivo para la empresa.

A fin de asegurar la contribución de todos los grupos relevantes para la supervivencia de la empresa este enfoque considera que el papel de la alta dirección deberá ser armonizar los objetivos contrapuestos de los diferentes participantes, y así, en este capítulo se analizará en primer lugar el enfoque financiero o *Shareholder*, y, en segundo lugar, el enfoque de los grupos de interés o *Stakeholder*.

2.1. Enfoque financiero

El modelo financiero de la empresa se basa en un conjunto de principios y fundamentos de carácter económico-financiero. La eficiencia en la asignación de recursos y capacidades y el progreso tecnológico basado en la innovación se aseguran a través del sistema de propiedad privada, la competencia en los mercados y la búsqueda de los máximos beneficios por parte de las empresas.

Este modelo tiene como objetivo de la empresa la maximización de los beneficios a largo plazo o el valor para los accionistas se justifica que los derechos de propiedad sobre los beneficios se adjudican a los propietarios del capital porque éstos son los únicos participantes cuyas compensaciones no están perfectamente especificadas mediante contratos, por lo que asumen un riesgo. Además, los bienes de capital se deprecian en función del uso, por lo que conviene que los propietarios de estos puedan decidir la forma en que van a ser explotados, así como supervisar su utilización (Ventura, 2008: 41).

Los accionistas buscan maximizar la rentabilidad de su inversión en la empresa, la cual proviene de dos fuentes principalmente: las ganancias de capital o incremento del valor de la inversión realizada y los beneficios recibidos en forma de dividendos. Operativamente, la maximización del valor de los fondos propios de la empresa en el mercado a largo plazo permite conseguir la maximización de la riqueza de los accionistas.

La posibilidad de especializar las funciones de dirigir y financiar ha sido posible por la separación entre la propiedad y el control característica de las grandes corporaciones. La relación de agencia entre los propietarios y los directivos se analiza en el modelo financiero de la empresa, considerando que las relaciones contractuales libremente establecidas se rigen por los demás partícipes. Para perseguir los propios objetivos de los directivos el grado de discrecionalidad se ve limitado por el control del mercado de bienes y servicios, que será más efectivo cuanto mayor sea la competencia, lo que obliga a los directivos a actuar con la máxima eficiencia, y por el mercado de control corporativo o societario, por el que los directivos que no maximizan el valor de la empresa para los accionistas asumirán el riesgo de una toma de control a través de una oferta pública de adquisición de acciones (OPA) o la destitución por parte del Consejo de Administración.

En este sentido, cabe mencionar un aspecto importante que es el rendimiento de la empresa para la creación de valor. Y es que, el objetivo general de la estrategia de una empresa es la mejora del rendimiento o resultados de la empresa, por lo que para tener un mayor nivel de éxito se podrá conseguir mediante un mayor rendimiento. Por tanto, el rendimiento debe ser la guía o criterio para tomar las decisiones estratégicas, es decir, aquellas decisiones que mejoren el rendimiento se considerarán acertadas y las que lo empeoren, desacertadas. Por consiguiente, tiene una doble utilidad conocer el rendimiento de la empresa. En primer lugar, establecer un criterio orientador de las decisiones estratégicas; y, en segundo lugar, servir para evaluar a posteriori el grado de éxito o fracaso de la estrategia, y de esta manera, la calidad de la gestión realizada por el equipo directivo (Navas y Guerras, 2016: 75).

En conclusión, este objetivo plantea el problema a efectos prácticos de que la mayoría de las empresas, que no cotizan en bolsa, no puede medir fácilmente el valor al no existir para ellas cotización de sus acciones.

2.2. Enfoque de los grupos de interés: la responsabilidad social corporativa

El punto de partida está en considerar que la relación de agencia entre accionistas y directivos debe ser ampliada para tener en cuenta otros grupos de interés (enfoque *stakeholders*); dichos grupos de interés se definen como cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o resultar afectado por las actividades de la compañía (Freeman, 1984). Otra definición de los grupos de interés o *stakeholders* serían las personas o grupos de personas que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa. Es decir, la búsqueda de los objetivos propios está condicionada y, a su vez, condiciona los objetivos y el comportamiento de la empresa (Navas y Guerras, 2016: 87).

Habitualmente, aparece como consecuencia de la incompatibilidad para alcanzar las expectativas de todos los grupos en los niveles deseados, el conflicto de objetivos entre ellos. Fijando un objetivo que integra a los de todos los participantes, mediante la negociación se logra alcanzar un equilibrio. A su vez, en caso de desequilibrio de los intereses de los grupos, el enfrentamiento de éstos tendría como objetivo prioritario la propia supervivencia de la empresa, que los grupos admitirían por delante de sus intereses personales o de grupo.

Este planteamiento supone que todos los grupos tienen la misma libertad para participar e igual poder de decisión. Aunque, en la práctica, la escasez de alternativas condiciona en cierto modo esa libertad. Por tanto, se admite que el grupo con mayor poder impone sus objetivos con la restricción de la consecución mínima aceptable de los objetivos de los demás, condicionado así al resto de los grupos.

Por otra parte, se han efectuado varias clasificaciones que ayudan a clarificar la naturaleza de los diferentes grupos de interés. Así, se consideran tres tipos: *partes interesadas consustanciales*, constituidas por inversores y accionistas, empleados y socios estratégicos; *partes interesadas contractuales*, integradas por clientes, proveedores y subcontratistas e instituciones financieras, y *partes interesadas contextuales*, formado por la administración, comunidad local y creadores de opinión.

Cada vez más empresas deciden adoptar criterios de responsabilidad social corporativa (RSC)¹⁰. Al momento de examinar las causas de esta tendencia se pueden diferenciar dos tipos de causas: externas e internas. Por lo que respecta a las causas externas, Nieto (2005) señala la presión reguladora y los cambios en los mercados.

En cuanto a la presión reguladora, las organizaciones son acreditadas como socialmente responsables en función del grado de adhesión a ciertos principios de conducta. Dada la pérdida de reputación que puede suponer no ser reconocidas como compañías socialmente responsables, esta situación presiona a las empresas para no quedar descolgadas y aparecer como empresas ciudadanas.

Y, con relación a los cambios en la demanda, cada vez se va viendo más que los consumidores son más proclives a demandar productos y marcas de empresas socialmente responsables, por lo que estarían dispuestos a pagar un sobreprecio por aquellos productos que garanticen que en su fabricación se han utilizado procedimientos acordes al modelo RSC. Además, los consumidores son también cada vez más propensos a penalizar a aquellas empresas que incumplan sus responsabilidades sociales.

También los mercados financieros están respondiendo a favor de la RSC; así, se han creado fondos de inversión compuestos por empresas que acreditan comportamientos socialmente responsables; además, se han creado nuevos índices bursátiles que incluyen solamente a empresas con garantías en RSC. Estos índices son contruidos por diferentes agencias de *rating* RSC que recopilan y ordenan la información corporativa según el impacto de las actividades de la asociación sobre los distintos grupos de interés. La mayoría de las agencias tienen en cuenta los siguientes datos para su análisis: información sobre la empresa, ética empresarial, acción social, gobierno corporativo, clientes, empleados, medio ambiente, relaciones con los inversores, proveedores y actividades empresariales controvertidas (Ventura, 2008: 57).

Vistos los factores externos, se debe hablar también de los factores internos. Estos factores empujan a las empresas a adoptar y comunicar conductas socialmente responsables. Como factores explicativos, llevan a la reducción de riesgos y a la creación y acumulación de activos de naturaleza intangible.

En este sentido, la reputación e imagen de la empresa se ven reforzadas a la hora de transmitir un compromiso con la sociedad que los mercados valoran cada vez más. Por consiguiente, la RSC implica alcanzar relaciones cooperativas entre las empresas y los trabajadores, para crear un clima de confianza que favorece la realización de inversiones específicas a la empresa sin temor a ser expropiadas por la dirección. Para atraer a los trabajadores más valiosos, los equipos directivos respaldados por los consejos de administración establecen compromisos creíbles de autolimitarse en su poder discrecional. Estos compromisos se verán reforzados por la participación en órganos colectivos de decisión y por la información transparente. A cambio, los trabajadores se

¹⁰ La responsabilidad social corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. (Observatorio de RSC. Disponible en: [https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20\(RSC,sobre%20la%20sociedad%20en%20general.\)](https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20(RSC,sobre%20la%20sociedad%20en%20general.)))

comprometerán a esforzarse e implicarse para aportar capital su humano al logro de resultados conjuntos. De esta manera, se reducirán los costes de transacción de la empresa basados en las relaciones jerárquicas o en sistemas de incentivos a corto plazo.

En conclusión, se reconoce que los recursos físicos ya no son el activo más importante y valioso de una empresa, al haber sido éste reemplazado por los activos intangibles basados en los conocimientos, como por ejemplo la reputación.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Una vez planteados los objetivos de la empresa, conviene saber en qué entorno actuará. Como una primera aproximación, se debe definir el concepto de entorno que se refiere a todo aquello que está fuera de la empresa como organización (Mintzberg, 1984), y puede afectar a los resultados de dicha empresa. Al ser una definición muy genérica y amplia se necesita delimitar el entorno relevante para el análisis, el cual está formado por todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa (Grant, 2014:94).

Por tanto, el análisis del entorno supone investigar acerca de las variables que definen el marco contextual en el que la empresa va a desarrollar su actividad pero que escapan de su control en la mayoría de las ocasiones, así como identificar las oportunidades y amenazas que ejercen distintos factores sobre el éxito de la empresa y decidir la respuesta más adecuada en cada caso.

Uno de los rasgos propios del entorno es que los factores que lo componen y su respectivo comportamiento suelen ser cambiantes, lo que lleva a que se introduzca la incertidumbre para la dirección de la empresa a la hora de enfrentarse a ellos. Por consiguiente, constituye un problema relevante para la dirección conocer cuál es el nivel de incertidumbre del entorno, cuáles son sus causas y cómo debería tratarse dicha incertidumbre. El nivel de incertidumbre del entorno depende del grado de estabilidad, del grado de complejidad, del grado de diversidad y del grado de hostilidad. En general, se puede decir que cuanto más dinámico, complejo, diverso y hostil es el entorno, mayor es la incertidumbre con la que se tiene que enfrentar la dirección de la empresa (Navas y Guerras, 2016: 138).

Por otra parte, se distinguen dos niveles en el análisis del entorno, el entorno general y el entorno específico, los cuales se desarrollarán a continuación.

3.1. Análisis del entorno genérico

El entorno genérico se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del conjunto de factores que influyen en la actividad de la empresa (Navas y Guerras, 2016: 137), y estaría formado por todas aquellas fuerzas e influencias externas no controlables por la empresa que afectan indistintamente a todo el mercado.

El objetivo del análisis del entorno genérico desde la perspectiva del sistema económico y social es identificar los factores que afectan a la actuación de la empresa y evaluar el impacto que en ésta pueden tener.

A su vez, el análisis del entorno genérico puede considerarse como un factor importante que influye en la competitividad general de las empresas en un determinado país o región y, además, debe permitir la identificación de algunas de las variables más importantes que afecten a la empresa. Se trata por tanto de explicar cómo influye la pertenencia a un país en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países (Navas y Guerras, 2016: 141).

Por tanto, con el análisis del entorno genérico se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación con el propósito de detectar amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa tanto en el momento actual como en el futuro (Navas y Guerras, 2016: 140), así como permitir evaluar también el impacto de cada variable sobre su rentabilidad o proceso de crecimiento y, así tomar las medidas oportunas para que dicho crecimiento sea favorable. Para todo ello, es de utilidad para las empresas utilizar el análisis PESTA y el análisis de escenarios, desarrollados seguidamente.

3.1.1. Análisis PESTA

El análisis PESTA clasifica en cinco factores los elementos más relevantes del entorno. Estos factores son: Político-legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y Medio Ambientales. Dentro de cada dimensión se incluyen con carácter general un amplio listado de variables para tener en cuenta, que deberá ser adaptado a cada situación objeto de estudio (Aguilar, 1967).

3.1.2. Análisis de escenarios

Por lo que respecta al análisis de escenarios, se corresponde con otra técnica utilizada por las empresas para hacer frente a la incertidumbre del entorno, que consiste en intentar entender el futuro mediante el diseño de distintos escenarios¹¹. El objetivo de esta metodología es anticipar qué consecuencias tienen diferentes situaciones más o menos plausibles para las empresas (Kahn, 1967).

Normalmente, lo habitual es diseñar un escenario con las condiciones más favorables y otro escenario con las condiciones más desfavorables para la empresa. A su vez, estos escenarios informan *ex ante* de las posibles líneas maestras de respuesta de la organización, y, además, para cada escenario se incluirá un conjunto de indicadores sobre las variables clave que lo conforman. De esta forma, las señales de alarma basadas en la información disponible permiten reducir las incertidumbres sobre el futuro y tomar decisiones para adaptarse al entorno que se vislumbra.

¹¹ Un escenario puede entenderse como una modelización de un entorno futuro seguido de un análisis sobre las previsibles consecuencias para la empresa o conjunto de empresas involucradas (Ventura, 2008: 130).

3.2. Análisis del entorno específico

El entorno específico, por su parte, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector¹² al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige (Navas y Guerras, 2016: 137). Aquí es donde se encuentran los principales agentes con los que la empresa se relaciona tales como los competidores, los proveedores y los clientes.

Para definir y delimitar el entorno competitivo se puede hacer uso de tres conceptos: industria, negocio de una empresa y sector. En primer lugar, la industria hace referencia al conjunto de empresas que tratan de atender a los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles, a partir de una tecnología determinada. Este concepto es similar al de sector industrial definido por el lado de la oferta. En segundo lugar, por lo que respecta al negocio de una empresa, alude a que cada empresa decide a partir de la tecnología elegida, atender una o varias funciones y atender a uno o varios tipos de clientes. Por ello, el concepto de negocio manifiesta la selección concreta que cada empresa hace de las funciones y grupos de clientes que quiere atender (Navas y Guerras, 2016: 168). Y, en tercer lugar, el sector se refiere al conjunto de empresas que cubren la misma función para el mismo grupo de clientes, independientemente de la industria en la que estén. A diferencia del concepto de industria, este concepto tiene que ver con la definición del sector industrial por el lado de la demanda.

3.2.1. *El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter*

Una vez definido el entorno específico, es necesario analizar los principales factores que condicionan e influyen la actividad de la empresa.

El objetivo del análisis del entorno específico es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el mismo ofrece a la empresa y que determinan su capacidad potencial para obtener beneficios, lo cual determina el atractivo de la industria (Navas y Guerras, 2016:174). Por tanto, el éxito de una empresa dependerá del atractivo de la industria en la que opera la empresa y también de la posición competitiva de la empresa dentro de esa industria, es decir, en general dependerá de la capacidad de la empresa para adaptarse al entorno.

En cuanto a la posición competitiva de la empresa dentro de la industria, para saber esa posición, primero se debe analizar la industria en la que se encuentra y ver los resultados, si es atractiva o no; y posteriormente, se compara los resultados de la empresa con la industria para saber si la empresa tiene ventaja o desventaja competitiva. La empresa tendrá ventaja competitiva cuando la rentabilidad de la empresa es mayor que la rentabilidad media de la industria, y, por ende, tendrá desventaja competitiva cuando la rentabilidad media de la empresa es menor que la rentabilidad de la industria.

Y, por lo que respecta al atractivo de la industria, está relacionado cuantitativamente con la rentabilidad media, es decir, si la rentabilidad media del sector es reducida, la industria es poco atractiva, y si la rentabilidad media del sector es elevada, la industria es atractiva.

¹² Un sector se define como un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro (Hill y Jones, 2013: 47).

En consecuencia, si la empresa tiene un resultado superior al promedio de la industria, tendrá ventaja competitiva. Por lo que, lo ideal sería competir en una industria atractiva y tener ventaja competitiva. Y también, el atractivo de la industria está relacionado cualitativamente con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Este modelo de Porter fue dado a conocer en el año 1980 y está basado en el paradigma Estructura-Conducta-Resultados (Bain, 1956) desarrollado por la Economía Industrial. Este modelo considera cinco fuerzas que influyen sobre el grado de atractivo de la industria: la amenaza de los productos sustitutivos, la amenaza de entrada de competidores potenciales, la rivalidad interna entre competidores actuales, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores (Porter, 1980).

Un sector será estructuralmente muy atractivo cuando la amenaza de nuevos competidores es baja (existen barreras de entrada altas), la rivalidad es baja, la amenaza de productos sustitutivos es baja y el poder negociador de clientes y proveedores es bajo (Ventura, 2008: 140). Seguidamente, se desarrollarán una por una las cinco fuerzas competitivas de Porter anteriormente citadas (Porter, 1980):

- En primer lugar, para analizar la *amenaza de productos sustitutivos* se parte de que los productos o servicios sustitutivos son aquellos que satisfacen una necesidad similar, pero empleando una tecnología diferente. La existencia de sustitutivos obliga a las empresas establecidas a convencer a sus clientes de las ventajas de consumir sus productos en cuanto a calidad, precio, características, satisfacción de necesidades, facilidad de uso, etc., frente a los provenientes de otras industrias (Navas y Guerras, 2016:181). Por consiguiente, para analizar la amenaza de productos sustitutivos se parte de que el beneficio potencial que se obtiene en un sector de actividad está condicionado por el precio que está dispuesto a pagar los clientes por el producto, y a su vez, ese precio dependerá de la existencia o no de sustitutivos. Es así, que si no existen sustitutivos la demanda será más inelástica respecto al precio y si existen sustitutivos, la demanda sería elástica respecto al precio (un aumento en el precio del producto puede dar lugar a una caída de la demanda y una huida hacia la demanda del sustitutivo). En este último sentido, la elasticidad cruzada al medir la importancia de los sustitutivos y la amenaza que éstos pueden representar para los productos de la industria, ésta sería positiva, pues subidas en el precio de un producto, aumentan la demanda de un sustitutivo cuanto más complejas son las necesidades y más difícil es distinguir entre prestaciones en nuestro producto, menor es la tendencia a sustituir con el sustitutivo del comprador.
- En segundo lugar, está la *amenaza de entrada de competidores potenciales*¹³, depende de las barreras de entrada y de la reacción esperada por parte de las empresas establecidas, y así, se protege la rentabilidad de las empresas del sector.

En este sentido, las barreras de entrada en condiciones *ceteris paribus* están protegiendo el atractivo del sector. Estas barreras de entrada pueden ser:

¹³ Los competidores potenciales son aquellas empresas que no están compitiendo en el sector actualmente, pero podrían hacerlo.

- la inversión inicial necesaria para entrar a competir, ya que, si esta inversión es muy elevada disuade la entrada;
- las economías de escala, de modo que el potencial entrante para ser eficiente debería ser capaz de alcanzar el tamaño mínimo eficiente (cantidad de producción a la cual se minimiza costes medios). En este caso un potencial entrante tiene dos alternativas: entrar a pequeña escala, asumiendo que no será competitivo en costes o entrar a gran escala y asumir probablemente costes de subutilización.
- las ventajas absolutas en costes independientes de las de las economías de escala y asociadas a la ventaja de ser el primer entrante, como pueden ser el efecto experiencia¹⁴ o el acceso privilegiado a componentes o materias primas;
- la diferenciación del producto como barrera de entrada de carácter estratégico fuerte, da reconocimiento de la marca y fidelidad del consumidor. Las opciones que tiene un potencial entrante para entrar en un mercado en el que se compite vía diferenciación son entrar con fuertes inversiones en campañas de publicidad, centrarse solamente en un nicho de mercado o entrar a competir vía precios;
- el acceso a canales de distribución, pues el potencial entrante también tiene que romper la fidelidad de los distribuidores;
- las barreras administrativas y legales que operan en sectores intensivos en conocimiento, en los que se requieren licencias para operar o con fuerte intervención gubernamental.

Las barreras a su vez, pueden ser barreras estructurales, asociadas a las características estructurales del sector. Son barreras que forman parte del sector, las simples características del sector frenan la entrada; barreras estratégicas, asociadas a las actuaciones previas y premeditadas de las instaladas; y barreras legales, asociadas al control del grado de competencia de un sector. Estas barreras pueden dar lugar a distintos sectores con diferentes tipos de entrada: entrada bloqueada, cuando hay barreras estructurales que son efectivas; entrada impedida, cuando las empresas ya instaladas aplican barreras estratégicas para impedir la entrada; y, entrada acomodada, cuando las barreras estructurales no son efectivas y las estratégicas no merecen la pena por su elevado coste.

- En tercer lugar, está la *rivalidad interna entre competidores actuales*, y hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un momento determinado. Por ello, de todas las fuerzas competitivas esta es la que más condiciona la rentabilidad. Con relación a esto, existen factores que influyen el riesgo de la rivalidad:
 - el grado de concentración, que hace referencia al número de competidores y al tamaño relativo, por lo que lo ideal es que haya pocos competidores y tamaños relativos distintos.

Por consiguiente, cuanto mayor es la concentración, menor será el riesgo de rivalidad interna. Por ello, es más probable cuanto más concentrado esté el sector que se realicen acuerdos colusivos entre las empresas competidoras. Respecto a esto, para analizar el nivel de concentración se analizan los ratios de

¹⁴ El efecto experiencia es la disminución del coste unitario de producción en un porcentaje constante a medida que se duplica la producción acumulada desde el inicio de la actividad de la empresa.

concentración: el coeficiente de concentración¹⁵ y el Índice de Herfindhal Hirschman¹⁶.

- la competencia en precios puede tener relación con el grado de similitud entre las empresas, pues cuanto menos parecidas sean las empresas, mayor es el riesgo de rivalidad.
- el crecimiento de la demanda, en concreto, la tasa de crecimiento del sector, relacionada con el ciclo de vida del producto y la estacionalidad de la demanda. Si la demanda está creciendo, el riesgo de rivalidad será menor puesto que las empresas no tienen que luchar en precios para ganar clientes; mientras que si el sector está estancado, la rivalidad aumenta, pues tendrán que luchar por ganar clientes.
- la diferenciación del producto, puesto que, si las empresas canalizan la competencia vía diferenciación, el riesgo de rivalidad es menor, ya que al diferenciarse la empresa se aísla de la competencia, creando barreras de entrada.
- los excesos de capacidad pueden deberse a dos causas: a la demanda cíclica, relacionada con la estacionalidad de los productos y que puede solucionarse diversificándose o intentando potenciar el consumo; y, la demanda en declive, que hace referencia a que si la demanda está cayendo lo lógico es deshacerse de la capacidad productiva. Sin embargo, en ocasiones existen barreras de salida y a las empresas les es difícil deshacerse de esa capacidad productiva. Estas barreras de salida a su vez están relacionadas con activos específicos¹⁷ y, por tanto, cuanto más exceso de capacidad haya, mayor será la rivalidad.

Por último, están las condiciones de costes, aludiendo a las economías de escala y el ratio CF/CV. Si en un sector existen economías de escala y el ratio CF/CV es elevado, es más probable que se produzcan reducciones de precios para aumentar la cantidad producida y vendida, y así, repartir costes fijos entre un mayor volumen de producción. En este sentido, puede ser útil el indicador conocido como Apalancamiento Operativo (AO)¹⁸. Por tanto, cuanto mayor sean los costes fijos, mayor será el AO, es decir, más sensible es el beneficio ante variaciones en las ventas, y más probabilidad hay de que exista rivalidad en precios.

- La cuarta y quinta fuerzas competitivas son el *poder negociador de los clientes y de los proveedores*, apuntando a la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria (Navas y Guerras, 2016: 182).

¹⁵ El coeficiente de concentración es el sumatorio de las cuotas de mercado de las n empresas del mercado.

¹⁶ El Índice de Herfindhal Hirschman (HHI) es el sumatorio de las cuotas de mercado de todas las empresas al cuadrado. Este índice se utiliza para ver el grado de concentración entre empresas. Por tanto, un mercado será no concentrado cuando el HHI sea menor que 1000, un mercado con relativa concentración será cuando el HHI esté entre 1000 y 1800 (en Europa entre 1000 y 2000) y el mercado será muy concentrado cuando el HHI sea mayor que 1800 (en Europa superior a 2000).

¹⁷ Los activos específicos son activos que en su uso actual tienen más valor que en cualquier otro uso alternativo (son específicos a la empresa en la que obtiene más rendimiento).

¹⁸ El Apalancamiento Operativo (AO) hace referencia a la sensibilidad del beneficio ante variaciones en las ventas, por lo que aumenta la rivalidad. Su cálculo sería: $AO = \frac{\text{margen} * \text{producción}}{\text{margen} * \text{producción} - \text{costes fijos}}$.

Este poder negociador depende de dos factores: la sensibilidad de los clientes¹⁹ al precio y el poder relativo de negociación. En cuanto a la sensibilidad de los clientes al precio, hay que tener en cuenta que un consumidor final que compra un bien tiene libertad para elegir el producto, pero no tiene poder negociador, por tanto, en general, los consumidores finales no tienen poder negociador. Por consiguiente, la sensibilidad al precio afecta a la actitud para negociar, pero no se traduce necesariamente en más poder.

En relación con esto, los factores que afectan a la sensibilidad al precio de los clientes son: el peso del coste del componente sobre el coste total, pues cuanto mayor sea este peso, mayor será la sensibilidad de los clientes al precios; la diferenciación e importancia de la calidad ya que, cuanto más diferenciado o más importante sea la calidad, menor será la sensibilidad de los clientes al precio, y la intensidad competitiva entre clientes, porque, si la intensidad competitiva entre las cadenas de distribución es muy alta, es decir, si compiten en precios, mayor será la sensibilidad al precio de éstos.

Por otra parte, en cuanto al poder relativo de negociación, depende de la posibilidad de negarse a negociar. En este sentido, el poder relativo de negociación depende de: el tamaño y concentración de clientes, puesto que si son pocos clientes y de gran tamaño, tienen más poder; la información sobre productos, precios y costes de los suministradores, ya que cuanto más información tengan éstos, más poder negociador; los costes de sustitución en que incurre el cliente si cambia de proveedor, dado que, si los costes son altos, reducen su poder negociador: y, por último, la posibilidad de integración vertical por parte de los clientes hacia atrás, debido a que cuanto mayor sea la posibilidad de integración vertical, más poder para el cliente.

Sin embargo, el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1980), presenta limitaciones, entre otras están la importancia de la cooperación y de los complementarios²⁰ y grupos estratégicos.

Bradernburger y Nalebuff (1996) destacan la importancia de las relaciones cooperativas entre las empresas, además de las relaciones competitivas. Y es que, en este sentido, Porter (1980) solo habló de la rivalidad entre empresas, pero no de la cooperación entre ellas, lo que en el mundo actual es determinante.

Además, Porter no tuvo en cuenta los productos o servicios complementarios en el análisis del sector, un hecho relevante puesto que el atractivo de la industria va a depender de la cantidad y calidad de bienes de carácter complementario, dado que influyen en su demanda.

¹⁹ Siendo los clientes las empresas en el *poder de negociación de los proveedores*.

²⁰ Un producto o servicio X se define como complementario de otro Y, siempre que la presencia de X haga que, Y sea más atractivo, y su elasticidad cruzada es de signo negativo.

4. ANÁLISIS INTERNO

Tras haber abordado el análisis del entorno, se debe desarrollar también el análisis interno. Este análisis interno consiste en el estudio del papel que cumplen los recursos y capacidades en el análisis estratégico de la empresa (Ventura, 2008: 316). A su vez, el análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva (Navas y Guerras, 2016: 209). De acuerdo con esto, la estrategia persigue sincronizar los recursos y capacidades de la empresa a las exigencias del entorno en que compete.

Las empresas pueden obtener recursos y capacidades de tres formas no excluyentes, adquiriéndolos en el mercado, acumulándolos a partir de la experiencia y el aprendizaje (activos intangibles y capacidades) o, combinando sus recursos con los de otras empresas, mediante los acuerdos de cooperación.

La Teoría de los Recursos y las Capacidades encuadra un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada (Barney, 1991). Esta teoría tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder (Navas y Guerras, 2016: 219).

En relación con esto, cada empresa se diferencia de las demás por el conjunto de recursos y capacidades que ha ido acumulando a lo largo del tiempo. Si, además, algunos recursos son escasos y difíciles de imitar, o de sustituir, las diferencias entre las empresas pueden prolongarse en el tiempo. A su vez, los recursos difieren en su valor para competir con ventaja en diferentes mercados; por tanto, aquellas empresas que posean los recursos más adecuados para competir en una industria dispondrán de una ventaja competitiva (Ventura, 2008: 317).

Así pues, las empresas deberán dedicar especial atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Desarrollado el análisis interno, se debe ampliar el tema, explicando en detalle lo que son los recursos y capacidades.

4.1. Recursos

Por lo que respecta a los recursos, la Real Academia de la Lengua define que “un recurso es un medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende”. Por tanto, los recursos de la empresa son el conjunto de medios de cualquier clase o naturaleza, que sirven para alcanzar los fines de la empresa (Ventura, 2008: 318).

A su vez, los recursos de la empresa pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los que tienen existencia física y normalmente son más fáciles de identificar y medir a través de la información que proporcionan los estados contables. Dentro de los recursos tangibles están los recursos físicos (edificios, terrenos, maquinaria, mobiliario,

herramientas, etc.) y financieros (dinero, disponibilidades, derechos de cobro, capacidad de endeudamiento, etc.) que permiten a la empresa llevar a cabo las inversiones requeridas por la estrategia establecida.

Un problema que se plantea en la gestión de recursos tangibles es su valoración monetaria, realizada habitualmente en términos contables. Además, también les afecta el paso del tiempo, al depreciarse o perder valor (Navas y Guerras, 2016: 222).

Por otro lado, los recursos intangibles se sustentan en el conocimiento que la empresa ha adquirido o desarrollado a lo largo de su historia; conocimiento que debe ser utilizado, junto a los recursos tangibles, para obtener bienes y servicios que creen valor para los clientes de la empresa (Ventura, 2008: 318). Estos recursos, al basarse en la información y el conocimiento, no tienen existencia física, por lo que no suelen aparecer en la información contable, por tanto, su identificación y medición es más compleja. Además, tienen un comportamiento muy diferente de los tangibles debido a que son recursos de lenta y costosa acumulación, sus derechos de propiedad suelen estar mal definidos, son de difícil venta en el mercado y susceptibles de múltiples usos y además de aumentar su valor con el paso del tiempo (Fernández Rodríguez, 1993).

Dentro de los recursos intangibles, se pueden diferenciar los activos humanos y no humanos según su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. Los recursos intangibles no humanos, o independientes de las personas, pueden clasificarse, a su vez, en tecnológicos y organizativos. Los primeros incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos o prestar los servicios de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, etc. Entre los segundos se pueden citar la marca, el logotipo, el prestigio, la reputación, la cartera de clientes, etc. (Navas y Guerras, 2016: 223).

En cuanto a los recursos aportados por los seres humanos a la empresa (capital humano), hacen referencia a los conocimientos, experiencia, entrenamiento, motivación, habilidad de razonamiento y decisión, lealtad y compromiso con la empresa.

4.2. Capacidades

Los recursos, por sí mismos (actuando de forma aislada), no suelen ser operativos, es necesario integrar recursos de diferente naturaleza, mediante algún tipo de estructura organizativa, para llevar a cabo las diferentes actividades necesarias para innovar y producir bienes y servicios (Ventura, 2008: 322). Las capacidades permiten desarrollar una actividad adecuadamente a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Navas y Guerras, 2016: 224).

En general, las capacidades están ligadas al capital humano y se apoyan sobre todo en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa (Fernández *et al.*, 1997: 13).

A su vez, las capacidades son intangibles por lo que no siempre resulta fácil distinguir entre recursos intangibles y capacidades. López (1996) establece dos criterios para distinguirlos:

- El primero se basa en el carácter de *stock* de los recursos frente al carácter de flujo de las capacidades (Penrose, 1959; Mahoney y Pandian, 1992). Es decir, los recursos son cosas o elementos que se poseen o controlan y existen con relativa independencia del uso que se les dé en la empresa. Mientras que las capacidades, representan formas de hacer las actividades, de utilizar los recursos (Navas y Guerras, 2016: 225).
- El segundo criterio de distinción está en el carácter colectivo de las capacidades y el individual de los recursos. Efectivamente, frente a las habilidades individuales de cada persona, las capacidades sólo existen en la medida en que dichas personas colaboran entre sí y utilizan otros factores o activos para resolver un problema o realizar una actividad (Navas y Guerras, 2016: 225).

Por otra parte, las capacidades se pueden clasificar en (Hall, 1993): capacidades funcionales y culturales. Las primeras con aquellas que están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos (fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad, etc.). Las segundas, por su parte, se vinculan más a la actitud y valores de las personas como puede ser la capacidad para gestionar cambios organizativos, para innovar, para trabajar en equipo, ...

En conclusión, resulta más fácil identificar y clasificar las capacidades que los recursos de la empresa. En la medida en que éstas representan una habilidad para resolver determinados problemas o hacer bien determinadas actividades, la empresa debe realizar un inventario de las actividades y problemas que es capaz de llevar a cabo o resolver adecuadamente. Para ello, puede ser útil clasificar las actividades de acuerdo con un criterio funcional o a partir de la utilización de la cadena de valor (Grant, 2014).

5. DIAGNÓSTICO FINAL. ANÁLISIS DAFO

Tras haber hablado del análisis externo y del análisis interno, conviene hablar del análisis DAFO que también está relacionado con los factores externos e internos que afectan a la empresa.

El análisis DAFO fue inventado en la década de 1960 por un consultor administrativo de nombre Albert Humphrey en el Instituto de Investigación de Stanford. Es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades (Navas y Guerras, 2016: 243).

Consiste en representar en cada una de las áreas de la matriz DAFO los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno. El diseño de la matriz es meramente cualitativo, expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor (Navas y Guerras, 2016: 243).

Un análisis DAFO puede hacerse al principio del proceso de análisis estratégico, como una forma de generar una tormenta de ideas para poner sobre la mesa los principales aspectos de este. Pero, también podría realizarse al final del proceso como una síntesis o

resumen de las principales conclusiones obtenidas con otras herramientas como el perfil estratégico, el modelo de las cinco fuerzas, la cadena de valor, etc. De esta manera, se consigue resumir los análisis interno y externo, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar la estrategia (Navas y Guerras, 2016: 243).

Además, permite sensibilizar a la dirección acerca de las cuestiones clave que tiene que abordar a la hora de elegir la estrategia. Así, el análisis DAFO sugiere las principales acciones genéricas que es preciso emprender para elegir una buena estrategia: aprovechar las oportunidades del entorno, evitar sus amenazas, mantener y reforzar las fortalezas y corregir las debilidades de la empresa (Duncan *et al.*, 1998).

Por otra parte, es una herramienta estática que muestra la foto de la situación en un momento del tiempo pero que no aporta pistas acerca de la evolución pasada y posible evolución futura del entorno o de la empresa. Por otro lado, adolece de integración entre los análisis externo e interno, al no establecer relaciones entre las variables clave que componen ambos sistemas. Además, el análisis DAFO no permite identificar la mejor estrategia para la empresa ni señala los pasos más adecuados para realizar un cambio estratégico necesario (Dess *et al.*, 2011).

6. CASO PRÁCTICO: EMBUTIDOS EZEQUIEL

Antes de desarrollar el análisis estratégico de Embutidos Ezequiel S.L., conviene contar su historia con información proporcionada por la página web de la empresa (www.embutidosezequiel.com) y a través de una entrevista con el propietario de dicha empresa.

El origen de esta empresa familiar de tradición ganadera es del año 1945, cuando el abuelo del actual propietario, Ezequiel, dedicado al ganado trashumante, comienza la venta de productos cárnicos. Fue en la década de los 70, cuando el padre del actual propietario, Amador, que era de Villadangos, decide bajar a Villamanín y montar un pequeño bar cerca de la estación. En aquellos años, en los bares de esa zona, con la climatología adversa que hay en invierno, la gente quería comer en el bar para no tener que desplazarse a otro con el temporal, por lo que a su padre se le ocurrió hacer una pequeña fábrica de embutidos. Y ahí fue el germen dentro del pueblo donde se inició todo. Siempre ha sido una unión de dos negocios, el de hostelería y el de fabricación de embutidos. Sobre la década de los 90, la empresa y sus valores pasan a manos de la tercera generación, Ezequiel García, el cual sigue al frente de la empresa actualmente. Por tanto, esta empresa tiene más de 70 años de experiencia dedicándose a la elaboración artesanal de embutidos.

Según Ezequiel García, actual propietario, el gran hecho de la empresa, en principio, fue la ampliación de las instalaciones. El salto más grande fue cuando desplazaron las instalaciones de la carretera del pueblo y se trasladaron fuera, separando los negocios de fábrica y hostelería, pues estaban en el mismo edificio; por normativas de higiene, sanitarias y de funcionamiento de trabajo decidieron separarlo, y ya empezaron con edificios anexos, pero siempre con la fábrica fuera del restaurante. De este modo, la empresa funciona con el restaurante para hostelería y la fábrica para la producción de embutidos, suministrando siempre al restaurante.

Tras haber abordado la historia y los hechos más relevantes de la empresa, ahora se desarrollará su análisis estratégico.

En lo que respecta a su **estrategia corporativa**, en el inicio está presente una integración vertical hacia atrás pues contaban con un matarife (en sus palabras “matón”) para matar los cerdos y hacer las matanzas como si fueran de particulares hoy en día. Actualmente, llevan a cabo una desintegración vertical, ya que mandan matar los cerdos en un matadero autorizado, por lo que se delega en el mercado una actividad que anteriormente hacía la empresa.

Por el lado de la diversificación, existe una diversificación relacionada porque al principio esta empresa empezó con los chorizos, pero de ahí se derivan todos los productos relacionados con el cerdo, como el jamón, el lacón, el botillo... Y luego ya, en León como siempre hubo mucha tradición y es de hecho el único sitio donde se fabrica la cecina, se empezó a hacer la cecina.

El incremento de la cartera de productos porcinos se dio al principio en la fábrica pequeña para simplemente abastecer su propio restaurante en ese momento, puesto que había pocas instalaciones y se fabricaba poca cantidad para hacer este servicio. Después, al haber mucha demanda y el restaurante también funcionaba muy bien (la gente aparte de comerlo, quería llevarlo para casa), se ampliaron las instalaciones para fabricar más; este hecho hizo que hoy en día en el propio restaurante haya una pequeña tienda con sus productos para comprarlos. Y al cabo de 4 o 5 años desde que se instalaron en el pueblo de Villamanín, poco a poco se fue ampliando la empresa, hasta que se tomó la decisión de salir a la carretera porque el pueblo había perdido tránsito de gente, y con ello, dieron un salto a la fábrica de embutidos en cuestiones de marcas de calidad y de instalaciones más grandes.

Y, por otro lado, también hay una diversificación no relacionada, aunque utilizan los mismos recursos, como la página web, pero venden productos en los que no existe una relación directa con sus actividades tradicionales ganaderas; entre esos productos están, por ejemplo, bonito del norte en escabeche y en aceite de oliva, fabricado por Conservas Zallo S.A., menestra de verduras y corazones de alcachofas, fabricado por Conservas Juanchu...

Además, en cuanto a la parte de internacionalización, hay épocas y ciclos en los que dependen de un mercado que está globalizado tanto en cecina como en chorizo, ya que el cerdo se mueve a nivel global. Al ser España uno de los principales exportadores, han creado por ello un área de negocios internacionales, el cual está presente en China, donde han tenido años con precios muy altos, y ahora mismo están en una época muy complicada por el tema del precio de porcino que ha subido un 85%, por lo que surgen problemas de suministro y de precios elevados. En este sentido, al estar muy enfocados en los grandes centros comerciales de España no han dedicado mucho tiempo a la exportación, pero, al estar creciendo la empresa, ahora tienen un departamento de exportación. Para desarrollar más esta área de negocio internacional, recientemente, han contratado a un becario francés que se encarga de indagar el mercado de Francia, y que depende de la persona que les lleva la parte de exportación. A su vez, esa área de negocios internacionales también está presente en varios países de Europa, en Guatemala y en

México y están con temas de autorización porque hay países que necesitan una autorización específica para exportar.

En lo que se refiere a la **estrategia competitiva**, esta empresa sigue, por un lado, la estrategia de liderazgo en costes, pues venden productos de buena calidad a un precio asequible, y para ello han creado un departamento de calidad. Esta estrategia versa en la capacidad de una empresa para reducir costes en todos los eslabones de su cadena de valor, logrando así una ventaja competitiva.

En este sentido, entre los factores en los que incide la empresa para lograr una ventaja en costes destacan, los factores relacionados con la configuración del proceso productivo. En este caso, dichas decisiones tuvieron que ver con el diseño de la cadena de valor y la innovación del proceso, ya que esta empresa cuenta con la maquinaria típica de las fábricas de embutidos, pero han incorporado un sistema de perchas que es donde irán colgados los productos. Esta nueva incorporación les facilita el trabajo, es más higiénico, más cómodo, permite no utilizar los toros mecánicos y las instalaciones sufren menos. Este sistema de perchas lo tienen tanto en la parte nueva de la fábrica de Villamanán como en la fábrica de La Robla.

Por otro lado, Embutidos Ezequiel también sigue una estrategia de diferenciación, en cuanto a la decisión de vender en China cuando hay demanda, pues han tenido que vender con precios muy altos. Y es que en el mercado de China en este tipo de productos no hay una gran oferta, por tanto, algunas personas están dispuestas a pagar esos elevados precios. Por eso, en China podría llevar a cabo una estrategia de diferenciación y aquí en España una estrategia de liderazgo en costes, puesto que aquí hay más oferta de este tipo de empresas cárnicas. En relación con eso, se podría decir que, en China, esta empresa alcanzaría el poder de monopolista, obteniendo ganancias considerables por ofrecer productos diferenciados en dicho mercado.

Siguiendo con el desarrollo del análisis estratégico de Embutidos Ezequiel, esta empresa tiene como **misión** elaborar sus productos respetando siempre la tradición, cumpliendo todos los estándares de calidad y manteniendo una actividad respaldada por la constante innovación. En cuanto a su **visión**, se basan en mejorar día tras día, tanto en la calidad como en el servicio de sus productos. Y, por lo que respecta a sus **valores**, siempre han trabajado bajo los que han sido, siguen y seguirán siendo sus tres pilares fundamentales: en primer lugar, el respeto por la tradición. Para ello, seleccionan las mejores calidades de cada uno de los elementos que intervienen en sus elaboraciones. Pero para ellos, la tradición no está reñida con el cumplimiento de la normativa más exigente. Con el objetivo de mejorar día tras día, tanto en la calidad como en el servicio de sus productos, cumplen los estándares más exigentes de calidad. Y, por último, su actividad se respalda en la continua actualización e innovación. Su equipo de I+D+I trabaja de manera constante en la creación de nuevos productos y en el desarrollo de procesos de fabricación novedosos (www.embutidosezequiel.com). Actualmente, en cuanto a los nuevos productos, tienen consolidado el chorizo de ajo negro, fueron los primeros que sacaron al mercado este producto y está funcionando muy bien. Y ahora están en un proyecto para un producto nuevo que está en proceso de pruebas, con la idea de lanzar algún producto acorde a demandas más saludables. Aún no saben lo que puede surgir, están en un acuerdo de colaboración con el Instituto Tecnológico del Cantábrico, llevan más o menos un año

con él, porque es un proyecto que tarda mucho y que no saben si dará buen resultado o no.

Siguiendo con el análisis estratégico, hay varias **etapas en el proceso de cambio de una empresa**. Una primera etapa, se refiere al cambio incremental, esta etapa tuvo lugar cuando el padre de Ezequiel, Amador, decidió abrir un bar. Así continuó un tiempo, por lo que también tuvo lugar la etapa de continuidad, en la que el entorno no cambia, se conoce y se dispone de los recursos necesarios. Hoy en día, ante la situación que se está viviendo, la empresa está pasando por la tercera etapa; aquí el entorno cambia con intensidad, por lo que la empresa debe reaccionar y tomar decisiones. Dichas decisiones ya empezaron a ser tomadas cuando Amador decide abrir una pequeña fábrica de embutidos. Este hecho fue el germen de la idea de negocio de Embutidos Ezequiel, la unión de dos, la hostelería y la fabricación de embutidos.

Por tanto, entre los objetivos actuales de dicha empresa y tal y como está la situación al ser años difíciles por el tema de la inflación, la guerra de Ucrania... de momento el **objetivo principal** es mantenerse, pues hicieron una inversión considerable el año pasado en maquinaria que quieren amortizar y luego ya ir viendo cómo se presenta el futuro y si tienen que realizar alguna inversión más.

Por otra parte, por lo que se refiere al **tamaño de la empresa**, esta empresa es considerada una empresa mediana, al tener más de 100 trabajadores y por su facturación que ya entra dentro de este tipo de empresas, pero Ezequiel decía que ellos se consideran como una empresa pequeña porque son familiares y los empleados son la mayoría de los que empezaron. Por tanto, para el propietario, su concepto de empresa es más bien familiar.

Por lo que respecta a la **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, esta empresa ha apostado por el autoconsumo de electricidad en sus plantas de Villamanín y La Robla. En este sentido, en su página web informan de que en 2022 han querido reforzar su compromiso con el medio ambiente, apostando por las energías renovables, incorporando en sus dos fábricas placas solares que ayudarán a reducir la huella de carbono. Como parte de estas medidas sostenibles, se ha realizado una fuerte inversión que les permite seguir consolidando su crecimiento a través de un modelo de negocio cada vez más eficiente y sostenible. Entre las razones principales de esta inversión se encuentra el alto consumo de electricidad que se genera al pertenecer a la industria alimentaria. Por otra parte, la volatilidad del mercado de la electricidad: cualquier incremento del precio de la electricidad, como el que se lleva dando un tiempo, supone un aumento significativo de sus costes, lo que les hace menos competitivos en el mercado afectando directamente a su cuenta de resultados. Y aunque consiguieron reducir casi cerca de un 30% la dependencia energética, al final, la factura energética se disparó muy por encima de lo que pagaban antes sin las placas.

Tras haber abordado la RSC, conviene seguir desarrollando el análisis del entorno en esta empresa. En primer lugar, según el **entorno genérico**, más concretamente, el análisis **PESTA** (Factores Político-legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y Medio Ambientales) Embutidos Ezequiel lo tiene presente en:

- **Político-legales**: decidir separar las fábricas de la hostelería, pues en un principio, estaban en el mismo edificio, pero por normativa de higiene, sanitarias y de

funcionamiento de trabajo se separaron estos dos negocios; decidir separar también la fabricación de cecina de la fabricación de chorizos, pues se lo exige la certificación Halal: la cecina se tiene que elaborar en una sala independiente para no mezclarse con cerdo. Por tanto, lo que tiene que ver con el vacuno se elabora en la fábrica de La Robla y el resto en la fábrica de Villamanín. El tema de la recogida, como los orines, los huesos y las grasas, lo tienen contratado con empresas autorizadas que hacen las recogidas en las instalaciones. También es un tema legal las certificaciones que acreditan sus buenas prácticas: estos certificados les ayudan a evolucionar y mejorar, siempre cuidando al máximo sus procesos de elaboración y manteniendo la tradición que les precede. Por un lado, cuentan con la denominación de Indicación Geográfica Protegida 'Cecina de León' que certifica que sus piezas de cecina cuentan con un periodo mínimo de curación de 7 meses, procedentes de ganado vacuno mayor de raza bovina autóctona perteneciente a la zona de Castilla y León. Por otro lado, las Marcas Colectivas 'Chorizo de León' y 'Tierra de Sabor' que avalan la calidad y la autenticidad de sus embutidos: la marca Tierra de Sabor acoge productos agroalimentarios amparados bajo algún organismo de certificación, que posean una calidad superior y estén vinculados a la región de Castilla y León. Y, por otro lado, la certificación IFS FOOD, que garantiza que su proceso de elaboración salvaguarda la inocuidad del alimento, así como la salubridad del producto comercializado. Y, por último, el certificado AENOR de producto de cerdo ibérico, que conforme al Real Decreto 4/2014, aprueba la norma de calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomo ibérico. La presentación de estos productos es de Bellota, Cebo y Cebo de Campo en porcentajes raciales del 50%, 75% y 100% ibérico (www.embutidosezequiell.com).

- Económicos: el precio de porcino ha subido un 85%, en relación con el aumento en los precios de los piensos por la guerra de Ucrania, pero ante esta situación la Unión Europea a través del FEADER está intentando ayudar a las empresas del sector cárnico, en este caso, mediante una ayuda en las inversiones en transformación/comercialización y/o desarrollo de productos agrícolas, una operación que trata de un proyecto de adquisición de maquinaria en dos plantas de fabricación de embutidos (importe de la ayuda concedida: 865.385,85 euros).
- Socioculturales: está de moda la alimentación sana y los embutidos están más de capa caída por el tema de salud. En este sentido, Embutidos Ezequiel está en un nuevo proyecto con el Instituto Tecnológico del Cantábrico, están en un proceso de prueba, con la idea de hacer algún producto más acorde con demandas más saludables.
- Tecnológicos: el sistema de perchas instalado tanto en la fábrica de La Robla como en la fábrica de Villamanín; y desde que se instaló la empresa, el panorama de ventas ha cambiado, se ha añadido un método de venta directa al cliente a través de Internet y por ello esta empresa ha desarrollado su propia página web.

- Medio Ambientales: la inversión en placas solares que contribuyó a reducir casi cerca de un 30% la dependencia energética; y la realización de la matanza de los animales en mataderos legales.

Y, en segundo lugar, según el **entorno específico**, tenemos el **Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**:

- 1) Amenaza de productos sustitutivos: en principio existen pocos sustitutivos, pero están surgiendo opciones como los embutidos veganos.
- 2) Amenaza de entrada de competidores potenciales: en este sentido, Embutidos Ezequiel tiene varias de barreras de entrada: ha realizado una gran inversión con la instalación de sus dos plantas de fabricación y el restaurante; además, tiene lealtad por parte de sus consumidores y, para abrir un negocio cárnico en Castilla León se necesita una autorización sanitaria de funcionamiento de establecimiento o actividad alimentaria con número de identificación nacional.
- 3) Rivalidad interna entre competidores actuales: para esta empresa sus competidores en cecina están en León y son sobre todo de Astorga, porque tienen una gran capacidad de producción como ellos. Y en cuanto al chorizo, sus grandes competidores son los que fabrican chorizos similares a los de esta empresa con la denominación de Indicación Geográfica Protegida ‘Chorizo de León’.
- 4) Poder negociador de proveedores: la empresa tiene una relación contractual sostenida en el tiempo con sus proveedores. Algunos de esos proveedores se encuentran en Zamora, en zonas por debajo de León, ... a los que les compran una cantidad de mercancía considerable, por lo que Embutidos Ezequiel es un cliente importante para estos proveedores.

Después de desarrollar el análisis del entorno, toca desarrollar el **análisis interno**, con los recursos y capacidades con los que cuenta Embutidos Ezequiel.

En cuanto a sus recursos físicos, esta empresa cuenta con dos centros de fabricación, como ya dije anteriormente, uno en La Robla, a 20 km del otro centro de fabricación, en Villamanín. Además, también disponen de un bar ubicado en Villamanín, en el que en su interior tienen una tienda donde se puede comprar productos de esta empresa. En cuanto a la maquinaria con la que cuentan tienen la típica maquinaria de las fábricas de embutidos, además de la incorporación de un sistema de perchas, en la que toda la parte nueva de la fábrica de Villamanín y La Robla cuentan con ese sistema de perchas, que es donde irán colgados los productos. Luego, disponen de máquinas de Flow pack, lonchadoras, embutidoras, picadoras... todo lo relacionado con embutidos, además de los secaderos que tienen tanto en La Robla como en Villamanín para las primeras fases del secado. También han instalado e invertido en placas solares en su fábrica de Villamanín, un recurso que están amortizando, así como furgonetas de reparto y camiones.

Por otra parte, los recursos intangibles con los que cuenta esta empresa son, en primer lugar, la gran reputación y, además, lo que tiene la empresa para que sus productos sean tan buenos es la tradición en la fabricación de embutidos realizada por grandes profesionales, que se mantiene tal y como se hacía antiguamente, con la modernización de las instalaciones para cumplir los requisitos legales que se requieren hoy en día.

Otro de los aspectos importantes es su gran localización, pues por ahí pasa la gente que va y viene de León.

Y, por último, por lo que respecta al **análisis DAFO** de la empresa:

- En cuanto a las Debilidades de la empresa, éstas están relacionadas con la localización geográfica en la España vacía, por lo que no dispone de gente ni de talento ya que hay muy poca población. Después, a nivel logístico, puesto que están lejos del principal centro de consumo y distribución, Madrid, pero, disponen del mercado de Asturias que es uno de sus mercados principales más próximo.
- En relación con las Amenazas que ve esta empresa destacan la globalización y la concentración de empresas que manejan el porcino en España, 4 o 5 empresas que dominan el sector porque tienen el ciclo completo y no les afectan tanto como a ellos las fluctuaciones de precios. Y además del precio de las materias primas, también es una amenaza el precio de las materias auxiliares, como les pasó el año pasado con la energía, porque subió cinco veces el importe. Por ello, decidieron hacer la inversión en placas solares el año pasado, y redujeron casi cerca de un 30% la dependencia energética. Aun así, la factura energética se disparó muy por encima de lo que pagaban antes sin las placas.
- Acerca de las Fortalezas, la que destaca es su gran reputación tanto en sus productos con la gran calidad que tienen las materias primas que utilizan para su elaboración, como en su restaurante, pues este último tiene fama de no dejar a los clientes con hambre por la gran cantidad de comida que sirven, además del gran punto de distribución que tienen en su restaurante al tener una pequeña tienda en su interior para vender sus productos. Otra de sus fortalezas son sus instalaciones, que a nivel provincial son fabricantes de chorizo de León y cecina de León. Tienen unas de las instalaciones más punteras de la provincia de León y les permite competir en el mercado con estos productos de cecina y de chorizo, mejor que los competidores. También tiene como fortaleza los profesionales que trabajan en su empresa, algunos de ellos llevan desde el principio, y otros han ido incorporándose debido a las circunstancias y cambios en el entorno, como es el caso de la creación de los departamentos dentro de oficina, de administración, de contabilidad, de exportación, gente que está en la gerencia de lo que es la fabricación de embutidos, ...
- En cuanto a las Oportunidades, en el entorno donde se mueve esta empresa, se puede disponer de subvenciones y ayudas para hacer frente a los elevados gastos, como la ayuda que recibió de la Unión Europea a través de FEADER para el proyecto de adquisición de maquinaria en las dos plantas de fabricación de embutidos; además, a esta empresa le favorece su ubicación por las condiciones climáticas favorables para la elaboración de embutido; también al localizarse en una zona con una gran tradición en negocios cárnicos, tiene muy buenos suministros; y tener certificaciones como Tierra de Sabor, Garantía Halal... favorecen a esta empresa.

CONCLUSIONES

El objetivo de nuestro trabajo era analizar la empresa Embutidos Ezequiel, S.L. y para ello, hemos realizado un análisis de su estrategia corporativa y competitiva, además de hablar de su misión, visión y valores. También hemos desarrollado un análisis PESTA para su entorno genérico, el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter para su entorno específico y su análisis DAFO.

Hemos sacado las siguientes conclusiones:

En primer lugar, Embutidos Ezequiel ha sabido aprovechar sus recursos y capacidades para impulsar la empresa, tanto a la hora de saber invertir, como el caso de una segunda planta de fabricación, como en las placas solares para sacar rendimiento a sus fábricas.

También ha sabido llevar a cabo una adecuada estrategia corporativa con procesos de integración vertical hacia atrás en sus inicios, pues contaban con un matarife para matar los cerdos, en lugar de mandarlos matar a un matadero autorizado cómo hacen hoy en día, por lo que se lleva a cabo una desintegración vertical.

Al mismo tiempo, existe diversificación relacionada, ya que esta empresa empezó con los chorizos y fue aumentando su cartera de productos hacia productos relacionados con el cerdo, como el jamón, el lacón... Pero también tiene lugar una diversificación no relacionada pues venden productos en los que no existe una relación directa con sus actividades tradicionales ganaderas, como es el caso de la venta de bonito del norte en escabeche, entre otros.

Y, por lo que respecta a la internacionalización, han creado un área de negocios internacionales que está presente en países como en China, en Francia con la reciente contratación de un becario francés para que indague en dicho mercado, en Guatemala y en México, y con temas pendientes de autorización específica para exportar a otros mercados internacionales.

Por otra parte, sigue una estrategia competitiva de liderazgo en costes con la excepción del mercado en China, en el que está desarrollando una estrategia de diferenciación.

Esta empresa es considerada por su propietario como una empresa familiar, porque es una sociedad de su mujer y suya. En cuanto al tema del tamaño, es una empresa mediana por su facturación, pero aun así se siguen considerando una empresa familiar, dado que la mayoría de sus empleados son los que empezaron desde un principio.

Sin embargo, esta empresa ha tenido que ir adaptándose a las nuevas circunstancias del entorno, y por ello han creado nuevos departamentos como el de negocios internacionales, venta por Internet, calidad...

Pero, a su vez esta empresa ha tenido que ir adaptándose a las circunstancias que se dan, por ello, han creado un departamento de negocios internacionales, por tanto, han ampliado personal que se haga cargo de más departamentos. Dentro de la fábrica de embutidos hay dos personas encargadas del tema de calidad, porque tienen requisitos que deben de cumplir como la IFS y luego los requisitos para la cecina de León en Tierra de Sabor, por tanto, ese departamento de calidad que va independiente ha tenido que añadirlo en la empresa. Después, hay otros departamentos dentro de oficina, de administración, de

contabilidad, de exportación, gente que está en la gerencia de lo que es la fabricación de embutidos, ...

BIBLIOGRAFÍA:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Aguilar, F.J. (1967): "Scanning the Business Environment", *Mcmillan*, Nueva York.
- Bain, J.S. (1956): "Barriers to New Competition", Harvard University press, Cambridge, Mass.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, 99-120.
- Besanko, D., Dranove, D., y Shanley, M. (2000): *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons, Inc.
- Bradenburger, A.M., y Nalebuff, B.J. (1996): *Co-opetition*, Doubleday Books, Nueva York.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. y Eisner, A.B. (2011): *Administración estratégica. Textos y casos*, McGraw-Hill, México, 5ª edición.
- Duncan, J.W., Ginter, P. y Swayne, L.E. (1998): "Competitive advantage and internal organizational assessment", *Academy of Management Executive*, vol. 12, núm. 3, pp. 6-16.
- Fernández, E. (1993): *Alianzas estratégicas*, IFR, Oviedo.
- Fernández S.E.; Montes J.M.; Vázquez C.J. (1997): "La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.6, núm. 3, pp. 11-31.
- Fernández R.Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, núm. 56, pp. 178.
- Fitzroy, P., Hulbert, J.M. y Ghobadian, A. (2012): *Strategic management. The challenge of creating value*, Routledge, Londres, 2ª edición.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A stakeholders approach*, Pitman, Boston.
- Grant, R. M. (2014): "Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones", Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor. 8ª edición.
- Hall, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 8, pp. 607-618.
- Hamel, G. y Pharalad, C.K. (1990): "El propósito estratégico", *Harvard-Deusto Business Review*, núm, 41, primer trimestre, pp. 75-94.
- Hax, A.C., y Majluf, N.S. (1991): *The Strategy Concept and Process. A pragmatic approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2013): "*Strategic management: An integrated approach*", South-Western Cengage Learning, Mason, 10ª edición.
- Huerta, E. (1998): Análisis de la integración vertical de empresas en España, *Papeles de Economía Española*, nº39, pp. 149-164.

- Jarillo J.C. (1990): *Dirección estratégica*, McGraw-Hill, Madrid.
- Kahan, H. y Wiener, A. (1967): “The year 200, a framework for speculation on the next thirty-three years”, *The Hudson Institute*, Washington.
- Kantabutra, S. y Avery, G.C. (2010): *The power of vision: statements that resonate*, *Journal of Business Strategy*, vol. 31, núm. 1, pp. 71-79.
- Liam Fahey y V.K. Narayanan (1968), ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”, pp. 1-3.
- López S.J. (1996): “Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos”, *Economía Industrial*, núm. 307, pp. 25-32.
- Mahoney, J. y Pandian, J. R. (1992): “The resourced-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 5, pp. 363-380.
- Miller, D., y Friesen, P.H. (1984): *Organizations: A quantum view*, Prentice Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1984): “La estructuración de las organizaciones”, Ariel, Barcelona.
- Navas, J.E., y Guerras, L.A. (2012): *Fundamentos de la dirección estratégica*, Thomson-Civitas, Madrid.
- Navas, J.E., y Guerras, L.A. (2016): *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Teoría y Aplicaciones, Aranzadi, Navarra.
- Nieto, M. (2005): “¿Por qué adoptan criterios de RSC las empresas españolas?”, *Economistas*, n. °104, pp. 253-259.
- Penrose, E. T. (1959): “*The theory of the growth of the firm*”, Wiley, Nueva York.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1990): Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, CECSA, México.
- Porter, M.E. (2009): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, Pirámide, Madrid.
- Porter, M.E. (2010): *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*, Pirámide, Madrid.
- Thompson, A.A.; Peteraf, M.A.; Gamble, J.E. y Strickland, A.J. (2012): *Administración estratégica. Teoría y casos*, McGraw-Hill, México, 18ª edición.
- Ventura, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*, Paraninfo, Madrid.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

- Aulademarketing.es. [Consultada el 18/01/2023]:
Disponible en: <https://aulamarketing.net/niveles-de-la-estrategia-definicion-y-competencias>
- Embutidosezequi.com. [Consultada el 08/06/2023]: Disponible en: <https://www.embutidosezequi.com/>
- Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile (Alex Medina Giacomozzi Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del BioBio, Alexis Constanzo Hidalgo Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del BioBio y Rodrigo Sandoval Soto Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del BioBio). [Consultada el

- 01/02/2023]: Disponible en:
<https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n4/v57n4a4.pdf>
- Lucidchart- ¿Qué es un análisis DAFO? [Consultada el 26/05/2023]: Disponible en: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-analisis-dafo#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20DAFO%20fue%20inventado,Instituto%20de%20Investigaci%C3%B3n%20de%20Stanford>
 - Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa- *Qué es la RSC*. [Consultada el 04/05/2023]: Disponible en: [https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20\(RSC,sobre%20la%20sociedad%20en%20general](https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20(RSC,sobre%20la%20sociedad%20en%20general).
 - Sede electrónica de Castilla y León- AUTORIZACIÓN SANITARIA DE FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTO O ACTIVIDAD ALIMENTARIA CON NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN NACIONAL [Consultada el 15/06/2023]: Disponible en: <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/Tramite/1265625619456/Tramite>