

**LA DIMENSION CORPORATIVA DE LA DIRECCION  
ESTRATEGICA DE LA EMPRESA**  
**Una contribución constructiva**

*Santiago García Echevarría*

Catedrático de Política Económica de la Empresa  
Universidad de Alcalá de Henares

**I. Dirección Estratégica *versus* planificación estratégica**

La palabra estrategia se ha convertido en una moda. Ahora todo es estrategia. Por ello conviene aclarar una serie de conceptos que nos permitan dialogar sobre algo que constituye la clave del éxito o fracaso de las instituciones dentro de una economía abierta y competitiva. Estrategia no es un problema de modas, sino que es una forma distinta de entender no sólo la configuración de las instituciones empresariales, sino también la forma en la cual se diseñan sus estructuras y, en particular, se implementan. Estrategia tiene que ver, fundamentalmente, con el hombre, con la capacidad del hombre para poder descubrir la forma más adecuada de adaptarse a las situaciones cambiantes.

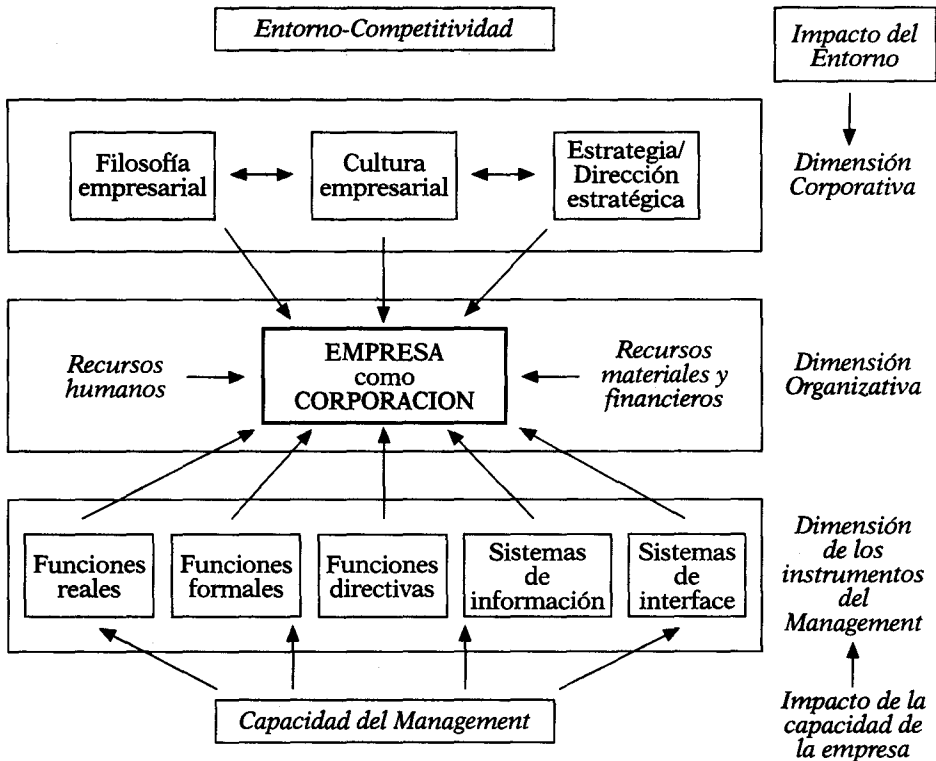
Dentro de este ámbito conceptual debemos también resaltar la diferencia necesaria entre dirección estratégica y planificación estratégica, así como las interdependencias que existen entre ambas.

La estrategia empresarial, como puede verse en nuestro concepto de empresa reflejado en la figura 1, define, junto con la Filosofía y la Cultura Empresarial, lo que he denominado Dimensión Corporativa.

Mientras que la dimensión de los instrumentos del *management* que configuran todo lo que concierne a la planificación, organización, sistemas de información y *controlling*, así como los estilos de dirección, facilitan el proceso de adaptación de la empresa como institución que combina recursos humanos y recursos materiales, esto es, la dimensión organizativa, la primera, la dimensión corporativa, es la que hace de interface entre la empresa como proceso y el entorno como campo en el cual tiene que engranar la actividad empresarial.

Consiguientemente, la *estrategia empresarial* define una dimensión corporativa y constituye, por tanto, unas de las claves a la hora de definir la orientación tanto de los distintos instrumentos del *management* como la disposición de los recursos humanos y materiales. En este sentido debe darse a esta dimensión corporativa el peso por excelencia que se merece,

FIGURA 1.—Concepto de empresa

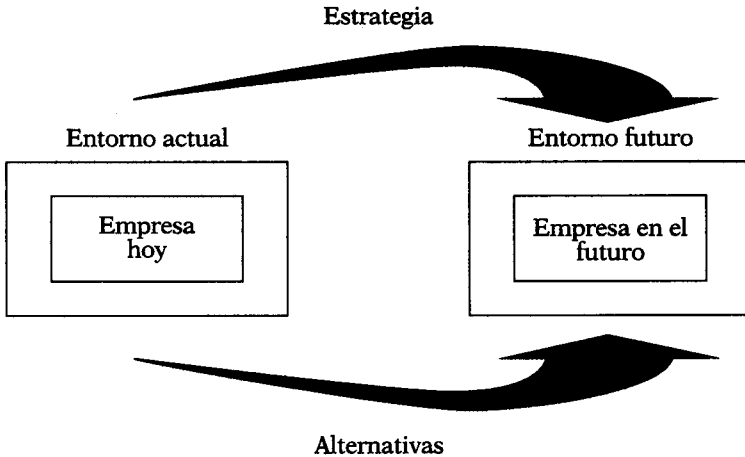


Fuente: S. GARCÍA ECHEVARRÍA.

ya que de una falsa o correcta orientación de la institución con respecto a los entornos, entre otros los mercados, se obtendrá el éxito o fracaso.

Una segunda característica básica de la estrategia es el hecho de que tiene que ver con el futuro. La dimensión tiempo es uno de los factores más descuidados en el contexto del pensamiento económico, y mal solucionado. En este sentido, dentro de una economía abierta y competitiva, es cuando el factor tiempo constituye la pieza clave, o es uno de los factores estratégicos ineludibles. Una estrategia no tiene que ver con el pasado, sino con el futuro, y lo que exige es diseñar esa visión empresarial de futuro con el fin de conocer cuáles son los potenciales actuales. En una situación competitiva no puede valorarse lo que es una empresa, ni las partes de la misma, ni sus tecnologías, ni sus potenciales, más que respecto a la expectativa de futuro que tiene el que dispone de la capacidad de configurar el proceso empresarial. Consiguientemente, la estrategia constituye el «cálculo económico» de lo que se visiona como empresa en el futuro con objeto de poder analizar y diagnosticar las capacidades y potenciales disponibles en el presente, tal como se refleja en la figura 2.

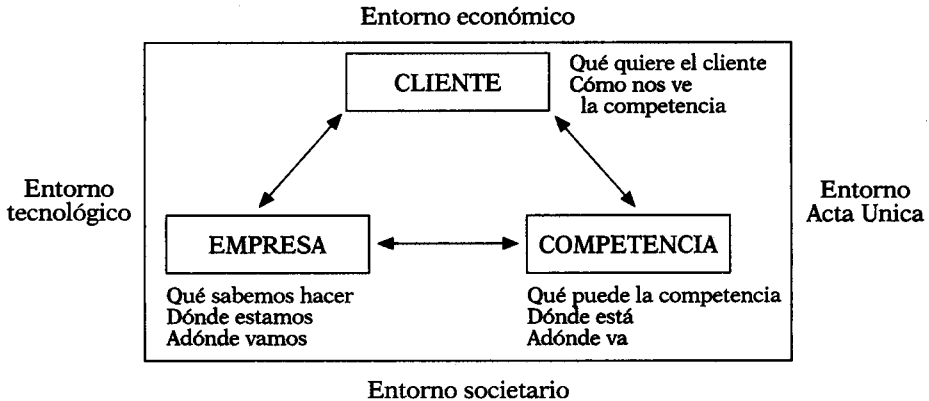
FIGURA 2.—Planteamiento estratégico



Fuente: S. GARCÍA ECHEVARRÍA.

FIGURA 3.—Relación cliente, empresa y competencia

ESTRATEGIA EMPRESARIAL



Fuente: S. GARCÍA ECHEVARRÍA.

Y, precisando aún más, se puede hablar de estrategia empresarial en el sentido planteado en la figura 3. En el «triángulo mágico» que configura la relación de la empresa con respecto al cliente y con respecto a los competidores, tiene que buscarse el diseño estratégico. El diseño estratégico arranca fundamentalmente de la interpretación sobre cuáles son las necesidades del cliente y cuál es esa relación que visiona el cliente sobre nuestra competencia y sobre nuestra empresa, con objeto de elegir entre nosotros y la competencia. Tal como puede verse en la figura 3, esa elección implica

para la empresa conocer de manera perfecta dónde se encuentra con respecto al competidor y adónde quiere ir, de tal manera que tan importante como la visión del cliente es la visión que se tenga por parte de la empresa de los potenciales de futuro que tiene esa empresa de acuerdo con su orientación estratégica.

En este contexto la estrategia está naturalmente delimitada por los cuatro entornos básicos que van a definir las posibilidades en el momento actual:

- El entorno económico con las características que definen todos aquellos aspectos que están condicionando no sólo a nuestra empresa, sino al competidor y al cliente.
- El entorno tecnológico que afecta fundamentalmente a la división de trabajo y sus características, así como a la forma con la que se asume tecnológicamente a ésta.
- El entorno societario, o la forma en la que entiende la sociedad la apertura de una economía y los aspectos que condicionan la misma.
- El entorno del Acta Unica o el Mercado Europeo que constituye, sin duda, una referencia clave en el diseño de una estrategia empresarial en Europa.

Consiguientemente, todo diseño estratégico implica la consideración de cliente y competidor en términos que reflejen las oportunidades y riesgos de manera evidente para una empresa.

Hay un tercer aspecto importante a la hora de valorar la conceptualización estratégica y es el hecho de que, ciertamente, en el transcurso del tiempo las empresas modifican, incluso también el pensamiento, las formas de concebir los procesos de adaptación a las situaciones en cambio <sup>1</sup>.

Tal como puede verse en la figura 4, se pueden diferenciar claramente orientaciones muy distintas en las últimas décadas.

Mientras que en los años sesenta hubo una estrategia claramente marcada por una orientación al crecimiento empresarial y su forma de instrumentarlo fue a través de la relación producto-mercado, lo cual implicó estrategias que estuvieron caracterizadas por una fuerte orientación al desarrollo de los mercados y la forma en que respondió la empresa fue mediante la diversificación de sus actividades. Todo ello conllevó una forma de hacer empresa, y ha llevado al fracaso en muchos de los casos, dada la dispersión de sus actividades y los enormes costes. Era una época en la cual se creía en el crecimiento constante de la economía, en la que las empresas a través de su organización matricial trataban de acercarse a los mercados crecientes, y se supuso que la manera más eficiente de limitar los riesgos

---

<sup>1</sup> Véase a este respecto la obra de PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): *Estrategia Empresarial*, Madrid, págs. 2-4.

FIGURA 4.—*Historia de los desarrollos estratégicos*

Década de los años 1960	<i>Orientación:</i> <i>Instrumentación:</i> <i>Estrategias:</i>	<b>Crecimiento empresarial.</b> <b>Matriz producto/mercado.</b> <b>Diversificación, penetración mercados, desarrollo mercados.</b>
Década de los años 1970	<i>Orientación:</i> <i>Instrumentación:</i> <i>Estrategias:</i>	<b>competitividad.</b> <b>cuotas de mercado, curvas de aprendizaje y portafolios.</b> <b>unidades de mejora.</b>
Década de los años 1980	<i>Orientación:</i> <i>Instrumentación:</i> <i>Estrategias:</i>	<b>Globalidad de la empresa.</b> <b>Posición Estratégica de Resultados (PER).</b> <b>Descubrir las capacidades disponibles.</b>
Década de los años 1990	<i>Orientación:</i> <i>Instrumentación:</i> <i>Estrategias:</i>	<b>Valor de la empresa.</b> <b>Descubrir potenciales/promotores.</b> <b>Aprovechar áreas distintas del mercado (además del mercado).</b>

Fuente: S. GARCÍA ECHEVARRÍA.

era a través de la diversificación de actividades. Los resultados no han sido, en general, positivos.

Mientras tanto, en los años setenta se inicia, una vez realizado el proceso de integración europea, una orientación fuertemente orientada a la competitividad. Se busca, fundamentalmente, la participación en los mercados y se orienta a buscar unas curvas de aprendizaje que constituyen la base de toda la actividad empresarial. Los portafolios como instrumento son la clave del diseño de los años setenta y buscan posicionar los recursos en aquel espacio mercados/eficiencia con respecto a los competidores más adecuados para cada una de las empresas. La estrategia se centra en la configuración de unidades de negocio que buscan la mejor aproximación de los potenciales de la empresa a esas cuotas de mercado.

Mientras tanto, en la década de los ochenta se modifica sustancialmente la forma de entender la empresa. La globalidad empieza a arraigar en el debate empresarial hasta nuestros días. Se trata de una ruptura muy significativa en contra de la funcionalidad que caracterizó a todas las épocas anteriores. Los criterios económicos de decisión no son criterios funcionales, sino que son criterios de contribución al conjunto de la empresa, esto es, son criterios de globalidad. Es cuando PÜMPIN destaca fundamentalmente, con su aportación singular, el concepto de Posición Estratégica de Resultados (PER). Lo que se trata aquí como estrategia es

definir cuáles son las capacidades disponibles. Esta ha sido la gran aportación de PUMPIN ya con su obra en 1982<sup>2</sup>.

Por último, durante la década de los años noventa se plantea la estrategia desde el punto de vista de una fuerte percepción del valor de la empresa como tal. Se trata de realizar todo el *management* aflorando los potenciales disponibles en la empresa, tanto internos como externos, de tal forma que además del mercado se tratan de aprovechar todos los potenciales de que dispone la empresa en sus distintas áreas del proceso empresarial.

Puede, consiguientemente, apreciarse que cuando se habla de estrategia se está hablando de una evolución fuertemente dinámica que tiene dos aspectos singulares:

- el hecho de una ruptura creciente en los entornos y su intensificación y, por otra parte,
- nuevas conceptualizaciones de cómo dar respuesta institucionalmente a esa situación de cambio.

Se trata de buscar un concepto de estrategia, tal como se recoge en la figura 5, bajo cinco claves, fundamentalmente: entorno, mercados, organizaciones, potenciales de utilidad y empresa.

Las características del entorno para poder hablar de estrategia es que sea un entorno en discontinuidades y caracterizado por una inestabilidad, lo que obliga a un proceso de adaptación institucional. No existe estrategia en un entorno estable o en una economía administrada. No hay más que

FIGURA 5.—*Concepto de estrategia*

• <i>Entorno</i>	— Inestabilidad, cambios y turbulencias. — Crecientes discontinuidades.
• <i>Mercados</i>	— Saturación. — Mayor dificultad para lograr el éxito empresarial sólo a través de mercados. — Necesidad de descubrir <i>otras</i> utilidades.
• <i>Organizaciones</i>	— Ciclos de desarrollo. — Diferentes estrategias.
• <i>Potenciales de utilidad</i>	— Ciclos de vida más cortos. — Necesidad de aflorar potenciales.
• <i>Empresa</i>	— Más flexible. — Más global. — Organización más instrumental.

Fuente: S. GARCÍA ECHEVARRÍA.

<sup>2</sup> PUMPIN, C. (1982): *Dirección Estratégica de la empresa*, Madrid.

una alternativa y, por lo tanto, no hay actuación estratégica. Hay una realización del proceso tal como se ha planificado. Lo cual hace, y ésta es también la experiencia española, que la forma de dirigir las empresas y de generar una determinada mentalidad empresarial está fuertemente condicionada por esta situación del entorno. Cuanto más dinámico y cambiante sea el entorno más se desarrollarán las capacidades necesarias en la empresa para enriquecer los procesos de adaptación. Consiguientemente, a través de esas estrategias se conseguirán unos efectos de competitividad que llevarán a una mayor eficiencia en la disposición de los recursos escasos de la empresa. Asimismo conllevará a una situación grave a muchas de las instituciones reguladoras de los procesos de interface entre empresa y entorno, que prácticamente tienen que desaparecer.

Hay una segunda característica importante en el proceso de estrategia: se trata del hecho de que en la actualidad los mercados son, en gran medida, mercados saturados y hay que ir descubriendo potenciales no sólo en la confrontación del mercado con las características que aporta, sino en la consideración de PUMPIN de desarrollar y descubrir otras actividades existentes en los procesos empresariales.

La estrategia no está en el mercado, sino que ésta es la situación final cuyo éxito dependerá de haber aflorado o no otras utilidades en la empresa. La confrontación por vía de los precios no es una competitividad en el sentido de eficiencia en la asignación de los recursos, sino que la competitividad surge cuando en los mercados se provoca que las empresas revisen todo su proceso empresarial y consiguen aflorar las utilidades que existen en el proceso. Son los procesos y no los resultados lo que determina el éxito de una economía.

Por tanto, los potenciales de utilidad son la clave de todo el proceso de dirección estratégica. De la disposición de promotores que permitan aflorar estos potenciales cuyos ciclos de vida serán cada vez más cortos, dependerá el éxito de una empresa.

Todo lo cual obliga a que se disponga de una empresa como institución que sea más flexible para poder cambiar y elegir otras alternativas estratégicas. Cada vez es mayor la exigencia de globalidad a la hora de fijar criterios y procesos de dirección, y el peso de la organización es siempre un peso instrumental, debido a que la organización implica fundamentalmente la existencia de ciclos de desarrollo que plantean diferentes estrategias. Con lo cual la organización pasa a ser un instrumento estratégico muy importante, pero instrumento, y deja de ser, como lo ha sido en instituciones regladas, la institución misma.

Por consiguiente, la diferencia significativa entre dirección estratégica y planificación estratégica debe verse fundamentalmente en que la primera constituye un elemento clave de la dimensión corporativa de la empresa: le da sentido y orientación, fija los criterios y define las orientaciones en las cuales tienen que basarse las decisiones empresariales. La planificación

estratégica, en el sentido de PORTER <sup>3</sup>, corresponde básicamente al instrumento de cálculo económico que, entre otros, puede servir en cierta medida para poder evaluar distintos posibles posicionamientos. Tanto los portafolios en los que descansa fuertemente la planificación estratégica, como los demás instrumentos que se han ido incorporando paulatinamente, son meros instrumentos de cálculo. No tiene ningún sentido una planificación estratégica si previamente no se ha definido una orientación estratégica básica como elemento institucional.

Tal como puede apreciarse en la figura 6, el esquema conceptual y la ubicación de la estrategia es, por lo tanto, la tercera pieza, junto con la

FIGURA 6.—¿Qué es Dirección Estratégica?



Fuente: M. T. DEL VAL NÚÑEZ.

<sup>3</sup> PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York/Londres, (Traducción: *Ventaja competitiva*, México, 1987).



Filosofía y la Cultura Empresarial, a partir de la cual se define la orientación, y entonces pueden establecerse las estrategias de negocios y funcionales en las que la planificación estratégica tiene su cometido y ubicación. Y es a partir de ahí cuando se realizan los procesos y se establece el *controlling* estratégico dentro del circuito del *feed-back* que implica la ejecución de las estrategias de negocios y las estrategias funcionales. Conviene separar claramente lo que es la estrategia básica, como pieza institucional de la empresa, y lo que son las estrategias, en negocios o funcionales, como elementos de cálculo para la selección de medios y de los momentos temporales para la asignación de los recursos.

## II. La empresa como institución y Dirección Estratégica

La dirección estratégica solamente puede interpretarse desde la globalidad de la institución. Se trata de dirigir estratégicamente el proceso de adaptación de la empresa a las situaciones cambiantes de su entorno e implica, al mismo tiempo, el proceso de dirección interno de la empresa. Consiguientemente, dirección estratégica tiene un doble sentido:

- Hacia fuera, en cuanto al proceso global de adaptación de la empresa a su entorno.
- Hacia dentro, en cuanto que emana los criterios directores para los procesos de dirección de todo el contexto global de la empresa.

Consiguientemente, la dirección estratégica da la orientación para resolver los dos problemas directivos clave:

- Los criterios para la reasignación de los recursos.
- Los criterios para orientar el cambio de comportamiento de las personas implicadas en la empresa.

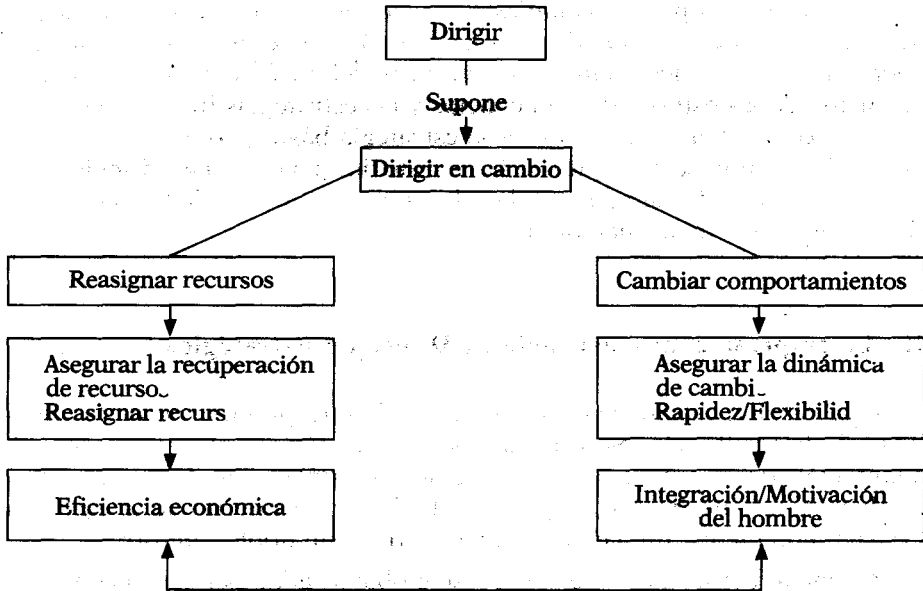
Tal como puede verse en la figura 7, éstas son las dos funciones clave sobre las que descansa todo el proceso de cambio organizativo. Consiguientemente, la organización es el instrumento para realizar tanto los procesos de asignación de recursos como de cambios de comportamiento en las personas que realizan la actividad empresarial.

Por ello, la clave del éxito empresarial es consecuencia de una acertada estrategia empresarial.

Así, puede apreciarse en la figura 8 cómo las crisis empresariales surgen precisamente por dos motivos básicos que conciernen a los procesos de dirección estratégica:

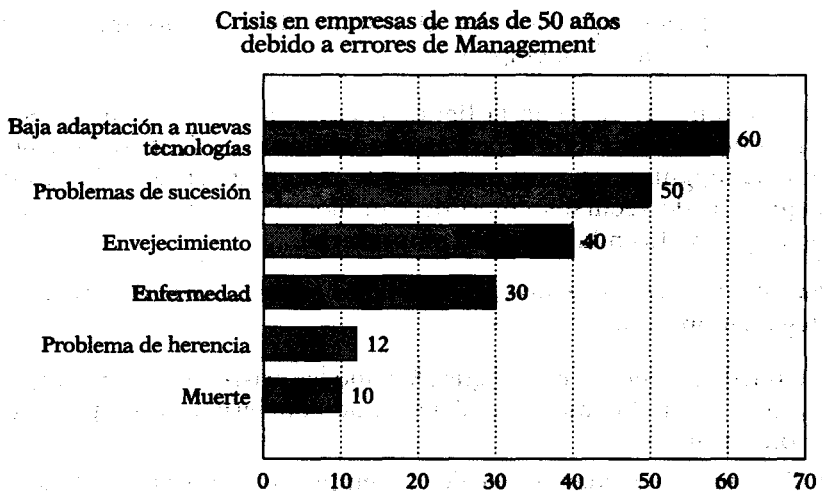
- Por una baja adaptación de las empresas a nuevas tecnologías y mercados; no se han sabido adaptar a las situaciones de cambio, y esto afecta al 60 por 100 de las quiebras.

FIGURA 7.—Proceso de dirección



Fuente: S. GARCÍA ECHEVARRÍA.

FIGURA 8.—Los errores clave en la vida empresarial



Fuente: Creditreform (Neusa), 1988, y elaboración propia.

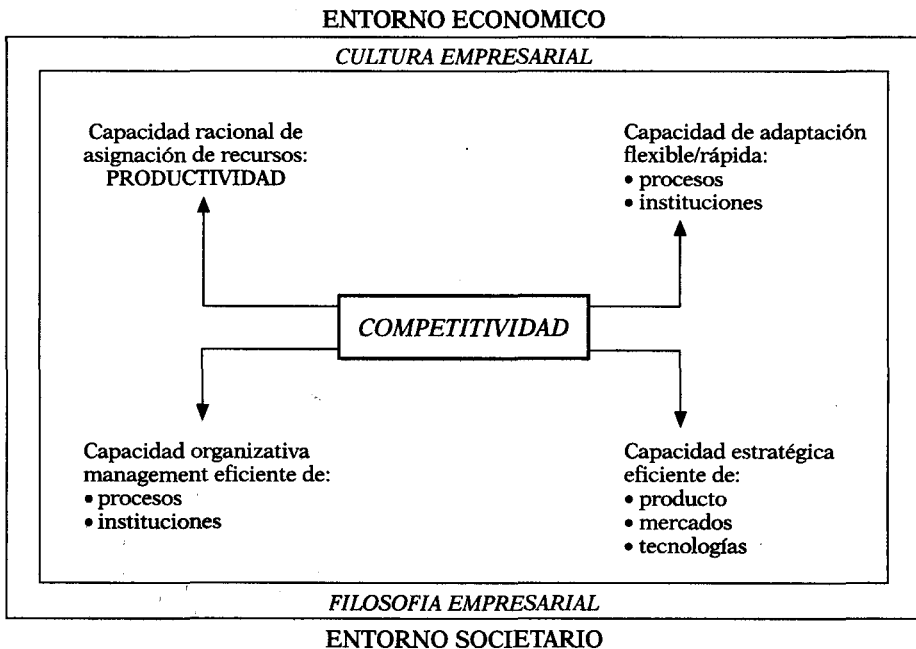
• Por no haber sido capaces de adaptarse en los recursos humanos, en la sucesión de los mismos, para que no se produzcan rupturas, ni grandes costes. La dirección estratégica significa básicamente dirigir recursos humanos, y aquí radica el 50 por 100 de las situaciones de quiebra.

Por consiguiente, todo proceso empresarial viene definido por su capacidad estratégica para adaptarse a sus situaciones cambiantes. Y esta situación se mide a través de la competitividad. Esto es, la competitividad lo que expresa es la capacidad estratégica de una empresa a la hora de reasignar sus recursos y de incidir sobre los comportamientos de los hombres, por lo que definimos como competitividad, tal como se recoge en la figura 9, básicamente cuatro componentes:

• En primer lugar, el hecho de la asignación racional de los recursos disponibles, lo que se manifiesta en la aplicación de la lógica económica en cuanto a la evaluación de la relación entre recursos y resultados.

• En segundo lugar, es la capacidad que tiene esa empresa para adaptarse a las situaciones cambiantes tanto con respecto a su entorno como en su capacidad interna para adaptar estructuras y comportamientos, así como en todo lo que afecta a los procesos que dirigen tales comportamientos.

FIGURA 9.—*Concepto de competitividad*



Fuente: Santiago GARCÍA ECHEVARRÍA.

- En tercer lugar, corresponde a la capacidad de *management* de esos procesos e instituciones, esto es, la capacidad de disponer de una dimensión instrumental eficiente.

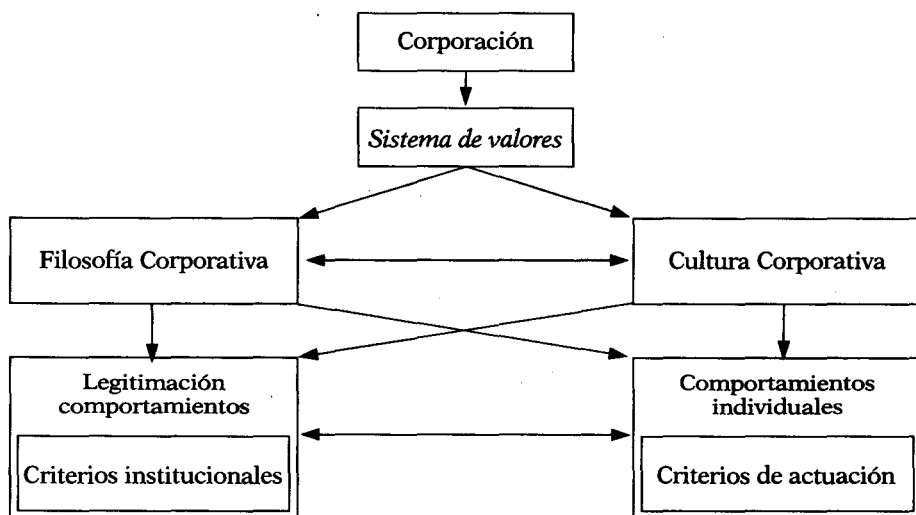
- En cuarto lugar, la capacidad estratégica propiamente dicha por lo que se refiere a productos, mercados y tecnologías.

Como puede apreciarse, todo el diseño de competitividad afecta tanto a la estrategia global de la empresa como a la estrategia singular que incide sobre los tres instrumentos de interface de que dispone la empresa para su adaptación externa e interna: producto, mercados y tecnologías.

Y todo ello dentro del contexto institucional de la empresa, esto es, dentro de una Filosofía Empresarial y de una determinada Cultura Empresarial. La competitividad no es sólo resultado, por lo tanto, de las cuatro piezas singulares que configuran el proceso estratégico, sino que depende de la institución, de su Cultura y su Filosofía dentro del entorno societario y económico en que se desenvuelve la empresa.

La empresa es, como corporación, un conjunto de hombres que definen sus potenciales a través de su sistema de valores. Basándose en este sistema de valores se define a la institución empresa a través de su Filosofía Corporativa y de éste la Cultura Corporativa. La Filosofía Corporativa establece los principios básicos, la ética y las directrices que rigen, tanto los criterios de reasignación de recursos, como de orientación de los comportamientos humanos, de manera que a través de la Filosofía Empresarial se establece el comportamiento de la institución. De esta manera una

FIGURA 10.—*La empresa como sistema de valores*



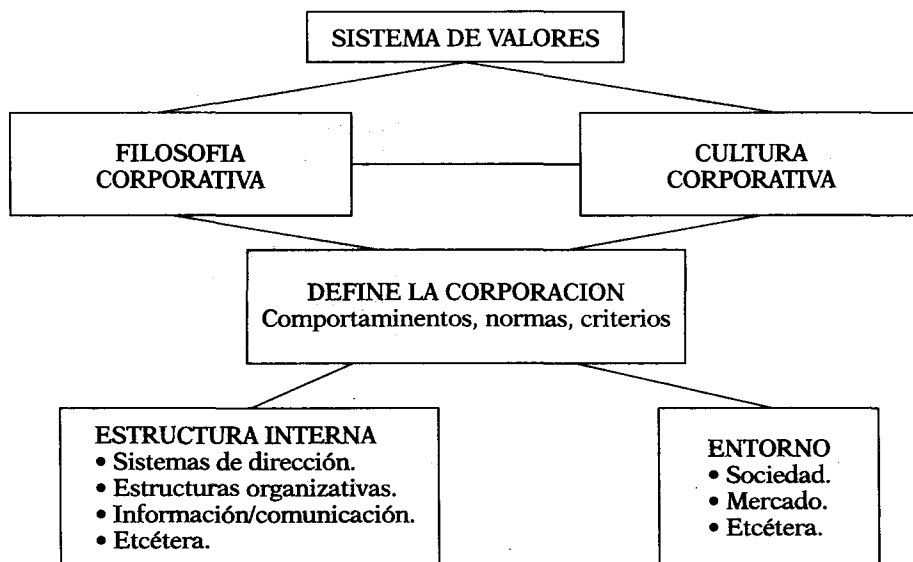
Fuente: Santiago GARCÍA ECHEVARRÍA.

empresa transfiere transparencia, pero, al mismo tiempo, transmite certidumbre sobre cómo va a adaptarse a las situaciones de cambio, con lo que reducen los costes de coordinación de terceros con la institución. En este sentido una Filosofía Corporativa establece el diseño de futuro de la empresa, condición clave para la definición de la estrategia empresarial, como se ha visto. Por otro lado, este proceso de cambio de la situación presente a la futura lo realizan los hombres de esa empresa que disponen de unos perfiles de valores a los que denominamos Cultura Empresarial.

De esta manera se definen los criterios institucionales, así como los criterios de actuación individuales, tanto para la reasignación de recursos, como para dirigir los cambios de comportamiento en los hombres, que es verdaderamente el proceso de dirección.

A partir de la definición de estos dos pilares básicos, la Filosofía Corporativa y la Cultura Corporativa, es como se define en una empresa todo lo que se refiere a los instrumentos de dirección, esto es, la dimensión corporativa de *management* que se ha mencionado anteriormente en nuestro concepto empresarial. Es decir, partiendo de ese diseño institucional, la Filosofía Empresarial, y partiendo de los hombres, la Cultura Corporativa, se pueden definir todas las estructuras directivas y también, al propio tiempo, la forma de relacionarse con el entorno. Y aquí se encuentra una de las claves estratégicas: la configuración de los instrumentos de la direc-

FIGURA 11.—*La empresa como Corporación*



ción interna de la empresa así como el establecimiento de los instrumentos para la coordinación externa de la empresa, que son los instrumentos estratégicos, parten de la definición previa de la institución.

Por ello es un error grave que una empresa trate de copiar de otra la estrategia a seguir. Es muy difícil encontrar dos empresas iguales dentro de un sistema competitivo, ya que competitividad significa fundamentalmente diferenciación, y solamente basándose en la diferenciación puede establecerse una estrategia.

Tal como se recoge en la figura 12, todo proceso de competitividad implica una diferenciación, bien basada en barreras artificiales, o en barreras naturales. En un sistema dirigido o privilegiado se tienen barreras artificiales que conducen a unas estructuras internas de tipo burocrático-administrativo. Mientras que con barreras naturales lo que se tiene es una institución empresarial que descansa en los potenciales de los que se

FIGURA 12.—*Competitividad y diferenciación*



FIGURA 13.—*Dirección estratégica dinámica*

- Principios estratégicos.
- Análisis de la información: cuestiones estratégicas relevantes.
- Desarrollo de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Proceso de dirección estratégica.
- Organización estratégica.
- *Controlling* estratégico.
- Proceso de cambio de la Cultura Empresarial.

Fuente: S. GARCÍA ECHEVARRÍA.

diferencia con respecto a la competencia y que puede transferir al cliente. Esto es lo que se ha querido manifestar a la hora de plantear el «triángulo mágico».

Por tanto, la instrumentación de una dirección estratégica dinámica <sup>4</sup> implica, en primer lugar, la definición de unos principios estratégicos, según los cuales se van a tratar de aflorar los potenciales que tiene la empresa, en su institución y en su Cultura Empresarial.

Una de las claves fundamentales que implica siempre toda dirección estratégica es la obtención de la información correspondiente a las cuestiones estratégicas relevantes. Dentro de ese sistema de información, una de ellas es la planificación estratégica; pero no es más que una parte del sistema de información, y muchas veces no la más relevante.

Igualmente hay dos aspectos muy significativos en todo el proceso de una dirección estratégica:

a) Su desarrollo e implementación, como consecuencia de los cuales se trata básicamente de diseñar tanto la organización como el *controlling* estratégico.

b) Uno de los aspectos que se ha querido mencionar en el esquema general (figura 6) es el hecho de que toda estrategia está implicando, a su vez, un proceso de cambio de Cultura Empresarial y que, consiguientemente, la elección de una u otra estrategia tiene consecuencias institucionales muy significativas para el futuro de la empresa. Un cambio de estrategia tiene que evaluarse no solamente en los términos de la disposición de recursos, sino también en los términos de las consecuencias que ello va a implicar en el cambio de la Cultura Empresarial.

Y todo análisis estratégico implica, fundamentalmente, tal como puede verse en la figura 14, tres aspectos clave:

<sup>4</sup> PÚMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): *Estrategia empresarial*, Madrid.

FIGURA 14.—Análisis estratégico de la empresa

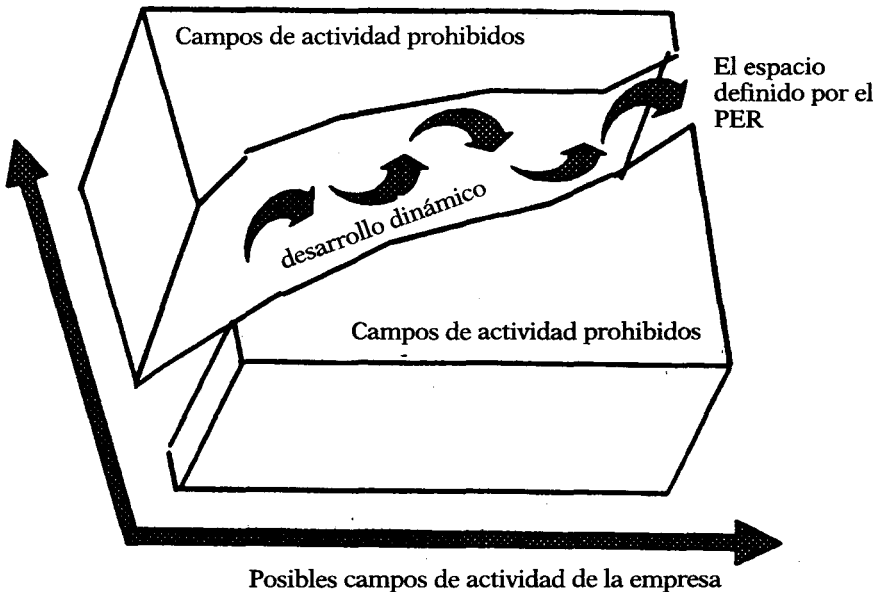
- Análisis de los potenciales respecto a su atractivo.
- Nuevas posibilidades de multiplicación.
- Factores relevantes para el éxito empresarial.
- Definir las posibles Posiciones Estratégicas de Resultados (PER).
- Técnicas:
  - de portafolio (productos, mercados, tecnología).
  - de cadenas de creación de valor añadido.

Fuente: S. GARCÍA ECHEVARRÍA.

- En primer lugar, el descubrimiento de los potenciales de utilidad.
- En segundo lugar, la definición de las posibilidades de multiplicación de esos potenciales.
- En tercer lugar, la definición de las Posiciones Estratégicas de Resultados (PER) con las cuales se materializa ya el proceso de *management*.

Es muy importante conocer y definir esta gran aportación que ha realizado Cuno PUMPIN con la definición de las Posiciones Estratégicas de Resultados, ya que ha creado el interface, el instrumento clave para pasar

FIGURA 15.—Campos de actividad de la empresa y el PER



Fuente: S. GARCÍA ECHEVARRÍA.



del diseño intelectual de una estrategia a su materialización en los instrumentos de *management*: las Posiciones Estratégicas de Resultados <sup>5</sup>.

Un PER corresponde básicamente a la capacidad para definir el pasillo de actividades legítimas en una empresa que viene establecido, por un lado, por el marco definido por su Filosofía Empresarial y, por otro, por la determinación de aquellos campos en los que la empresa, con respecto al cliente, ofrece mejor respuesta que la que plantea el competidor.

La definición de esa franja de posibilidades constituye, sin duda, el marco clave del proceso estratégico de una empresa.

Consiguientemente, la dirección estratégica de una empresa descansa, por tanto, en:

- El marco institucional de la empresa: su Filosofía Empresarial.
- La capacidad directiva y de recursos humanos: Cultura Empresarial.
- La capacidad de *management*, esto es, la capacidad para poder visionar el futuro y tener capacidad para definir los PER, es decir, el interface que une los potenciales de que dispone una empresa en su institución y aquellos potenciales que existen en el entorno, de cuya convergencia va a depender si se logran o no aflorar estos potenciales.

Cuando una empresa, sus potenciales, sus ventajas competitivas, rozan aspectos clave de su entorno es cuando se produce el éxito en aflorar bajos costes de coordinación entre la empresa y su entorno. Al final la estrategia adecuada es aquella que logra la alternativa más eficiente medida por los bajos costes de coordinación que permitirán a la empresa no solamente resolver sus exigencias, sino también trasladar a terceros, a clientes y proveedores, las ventajas competitivas sobre las que ellos, a su vez, generan una cadena de valor que asegura en el futuro la subsistencia de la empresa.

Esta dimensión global, institucional, de la Dirección estratégica es la clave de una nueva forma de entender a la institución empresarial y a su proceso de *management*. Es en este sentido en el que conviene diferenciar claramente entre esta dimensión corporativa de la estrategia empresarial y aquella otra que corresponde a las estrategias de tipo funcional que son los instrumentos de realización.

## Bibliografía

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1993): *Teoría Económica de la Empresa. Tomo I: Teoría de producción y costes*, Madrid.

---

<sup>5</sup> Para mayor información en cuanto a la configuración de los PER nos remitimos a las obras básicas ya publicadas de Cuno PÜMPIN y Santiago GARCÍA ECHEVARRÍA, en las que puede verse con todo detalle el cálculo de los mismos.

- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y DEL VAL NÚÑEZ, M. T. (1993): *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid.
- (1993): *El directivo de la empresa vasca. Clave de su competitividad*, Madrid.
- MEISSNER, H. G. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988): *Estrategia de marketing internacional*, Madrid.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York/Londres. (Traducción: *Estrategia competitiva*, México, 1982.)
- (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, Nueva York/Londres. (Traducción: *Ventaja competitiva*, México, 1987.)
- (1987): «Diversification-Konzerne ohne Konzept», en *Harvard Manager*, núm. 4, págs. 30-49.
- PÚMPIN, C. (1983): *Dirección estratégica*, Madrid.
- PÚMPIN C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1986): *Management estratégico*, Madrid.
- (1988): *Cultura empresarial*, Madrid.
- (1990): *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*, Madrid.
- (1993): *Estrategia empresarial*, Madrid.