



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

Autor: Clémence Cécile Rossi
Director: Javier Rivas Compains

MADRID | Junio 2019

ÍNDICE DE TEMAS

ÍNDICE TABLAS Y GRÁFICOS	2
RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 LA INTERNACIONALIZACIÓN	8
2.2 LA LÓGICA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	8
2.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	10
2.4 MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	12
<i>a. La exportación</i>	<i>12</i>
<i>b. Una licencia o una franquicia</i>	<i>13</i>
<i>c. Una alianza estratégica o Joint Venture</i>	<i>13</i>
3. LOS BORDES DE UN NUEVO MUNDO PARA LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	15
3.1 UNA OLA TECNOLÓGICA QUE PREFIGURÓ LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	15
3.2 NUEVAS FORMAS DE COMPETIR	17
3.3 ¿DEL GLOBAL AL LOCAL?	19
3.4 DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A LA RESPONSABILIDAD SOCIETAL	21
4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: FACTOR CLAVE PARA EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA	25
4.1 EL ENTORNO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	25
4.2 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	27
4.3 EL ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	30
<i>a. Análisis de la industria</i>	<i>30</i>
<i>b. Análisis del mercado y de la competencia</i>	<i>33</i>
5. LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	34
5.1 PRESENTACIÓN DE EL CIRCO DEL SOL	34
5.2 LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS ENTRE UN OCÉANO ROJO Y UN OCÉANO AZUL	36
5.3 HACIA UNA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	38
5.4 COMPARACIÓN ENTRE EL MODELO FORD Y EL CIRCO DEL SOL	40
6. CONCLUSIÓN	42
7. BIBLIOGRAFÍA	46

Índice tablas y gráficos

TABLAS:

Tabla 1: Estrategia del Océano Rojo contra la estrategia del Océano Azul	36
--	----

Resumen

A partir de los resultados arrojados por diferentes estudios sobre el tema, se puede afirmar que los constantes cambios tecnológicos y económicos que se están dando en la actualidad impactan directamente en las estrategias de las empresas. Asimismo, estos estudios han demostrado que el entorno es un factor determinante para el logro de una planificación estratégica. En esta investigación se estudian los tipos de estrategia empresarial tomando en cuenta las características del cambiante mundo actual, esto con el objetivo de determinar el carácter estratégico del proceso seguido por las empresas al momento de seleccionar el tipo de estrategia. Para ello, se analizó el caso tangible de *El Circo del Sol*, lo que nos permitió conocer cómo opera la estrategia del Océano Azul. El análisis aquí realizado permite concluir que las empresas deben afrontar el doble reto de producir resultados a corto plazo, al mismo tiempo que inventan su modelo social y económico del mañana. El éxito de una estrategia depende tanto, si no más, de la calidad de su aplicación concreta por actividad, función y país, como de la calidad del análisis estratégico.

Palabras clave: Estrategia, Internacionalización, Mutación, Entorno, Océano Azul, Océano Rojo.

ABSTRACT

From the results of different studies on the subject, it can be stated that the constant technological and economic changes that are currently taking place have a direct impact on the strategies of companies. Likewise, these studies have consistently demonstrated that the environment is a determining factor in the achievement of strategic planning. This research studies the types of business strategy taking into account the characteristics of today's changing world, this with the aim of determining the strategic character of the decision-making process followed by companies at the time of electing a strategy. For this purpose, the tangible case of El Circo del Sol was analyzed, which allowed us to know how the Blue Ocean strategy operates. The analysis carried out here allows us to conclude that companies must face the double challenge of producing results in the short term, while simultaneously creating their social and economic model for tomorrow. The success of a strategy depends as much, if not more, on the quality of its concrete application by activity, function and country, as on the quality of the strategic analysis.

Keywords: Strategy, Internationalization, Mutation, Environment, Blue Ocean, Red Ocean.

1. Introducción

“Aunque la estrategia sea hermosa, ocasionalmente deberías ver los resultados.”

Winston Churchill

La palabra *estrategia* tiene su origen en la palabra latina *strategia*, que significaba 'provincia bajo el mando de un general'; esta, a su vez proviene de la palabra griega *stratēgia* (στρατηγία), que significaba 'oficio del general', la cual es un derivado de la palabra, también griega, *stratēgós* (στρατηγός), que significaba 'general'. La etimología de este término remite a la guerra, al liderazgo, a la conducción de una legión, a soldados y a victoria... Y a partir de este significado etimológico se podría establecer una analogía para definir el término *estrategia empresarial*. Podemos decir, entonces, que la estrategia empresarial es una estrategia de la guerra (contra los competidores) ideada por un líder (el dirigente) que conduce a una legión bien organizada (la empresa) hasta la victoria (el rendimiento económico) preservando, al mismo tiempo, al máximo la vida de los soldados (los empleados).

Según Crozier y Friedberg (1977), la estrategia es generalmente utilizada para describir e interpretar el comportamiento de los individuos o de las organizaciones de cualquier tipo, ya sean gubernamentales, empresas privadas u organizaciones sin fines de lucro. De acuerdo con Andrews (1987), Chandler (1962), Mintzberg (1990) y Porter (1990), la estrategia concierne a las cuestiones claves para el futuro de la empresa. Desde una perspectiva muy amplia, en la estrategia empresarial entran en juego aspectos analíticos y financieros, así como también aspectos humanos que suelen estar relacionados con la parte operacional de la estrategia.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el carácter estratégico del proceso seguido por las empresas al momento de seleccionar el tipo de estrategia, según las estrategias de internacionalización y las características del entorno. Nos hemos propuesto estudiar la influencia que ejercen las características y las transformaciones del mundo actual sobre las estrategias empresariales. Para ello, se describen los diferentes tipos de estrategias de internacionalización y las razones que llevan a los dirigentes de empresas a elegir entre los diferentes modelos; y se analiza la estrategia del Océano Azul y su aplicación en el caso específico de *El Circo del Sol*.

Se ha decidido basar el análisis de las estrategias empresariales aquí presentado en la estrategia de internacionalización, ya que el crecimiento de las empresas y la supervivencia de algunas Pymes dependen de la presencia en países extranjeros. La problemática de la internacionalización es fundamental para la mayoría de las empresas, no solamente para las grandes empresas. Asimismo, es evidente que la estrategia está en constante ajuste según la dinámica del mundo actual. En efecto, en el mundo se están experimentando mutaciones que cambian las fronteras llegando a configurar nuevo mundo. Estas transformaciones reclaman de las empresas una adaptación para ajustarse a las exigencias de la sociedad contemporánea. Además, la estrategia se puede concebir a través de las relaciones que la organización tiene con su entorno, las cuales siempre definidas por actores individuales o colectivos. Es la visión de los actores lo que dota de sentido al entorno y a la organización para llevar a cabo la elaboración de las estrategias en el futuro. Esta perspectiva le permite a la empresa establecer relaciones entre su entorno, sus competencias y sus orientaciones estratégicas. En definitiva, una empresa debe edificar una ventaja competitiva determinante para dominar la potencia de la competitividad. La estrategia del Océano Azul tiene como meta relanzar una actividad dentro de un mercado saturado o hipercompetitivo con perspectivas de crecimiento limitado. Los autores aconsejan el abandono de la obsesión por la confrontación y la búsqueda de crear y captar una nueva demanda. Para resumir, la aparición de factores que interactúan con la estrategia hace necesario y útil profundizar lo que tiene impacto sobre las estrategias y en su proceso de toma de decisiones.

Comúnmente, los diferentes autores y estrategias que se han ocupado del tema reconocen que la decisión de la implementación de una determinada estrategia raramente es tomada siguiendo razones evidentes; para definir una estrategia se deben tomar en cuenta diversos factores y opiniones. Por esta razón cabría preguntarse:

¿en este mundo globalizado, cuáles son los tipos de estrategias a poner en marcha?

La respuesta a esta pregunta tendrá que considerar las variables que provocan cambios de estrategias; y usar ejemplos de estrategias que reflejen la aplicación de estrategias a largo plazo con una comprensión del entorno general.

La presente monografía consta de cinco partes, de las cuales una es teórica y el resto, de corte empírico. En la primera, se exponen los diferentes tipos de estrategias de

internacionalización y las razones predominantes para elegir entre las diferentes modalidades, lo cual constituye las bases teóricas de la investigación; en la segunda, se presenta el estudio sobre la influencia que ejercen las características y las mutaciones del mundo actual sobre las estrategias empresariales; en la tercera, se describe el impacto del entorno sobre una estrategia; en la cuarta, se analiza la estrategia Océano Azul y su aplicación en el caso específico de *El Circo del Sol*, y, finalmente, en la quinta parte, se presentan las conclusiones de este trabajo de investigación.

2. Marco teórico

2.1 La Internacionalización

Una empresa debe definir su campo de actuación geográfico y determinar en qué países quiere estar presente y cómo quiere implantarse. La internacionalización permite encontrar nuevos clientes. Es también una oportunidad de deslocalizar su producción, de acceder más fácilmente a materias primas y de poder beneficiarse de condiciones fiscales ventajosas. La internacionalización tiene una doble lógica: es necesario adaptarse al contexto local para satisfacer a los clientes y, al mismo tiempo, supervisar una lógica de coste. Para realizar economías de escalas (cuando la empresa produce más, le cuesta menos producir la unidad siguiente), la empresa debe limitar las diferencias entre productos, focalizarse en zonas beneficiosas y coordinar sus filiales. El debate entre adaptación local y reducción de coste es el mayor desafío de todas las estrategias de internacionalización. Por ejemplo, McDonald's debe adaptarse al entorno local cuando se implanta fuera de los Estados Unidos; en cada caso, McDonald's adopta sus menús y utiliza, sabores e ingredientes locales en las ensaladas y las bebidas como es el caso en Brasil o Tailandia. Cada implementación debe estar precedida de un cuidadoso análisis del contexto local (precios inmobiliarios, reglamentación, modo de gestión de los trabajadores, etc.).

2.2 La lógica de la internacionalización

La internacionalización responde a varios motivos, a saber: del país, del sector, de la propia empresa y de las presiones. El movimiento de la internacionalización se constituye como una respuesta a la saturación progresiva en los mercados domésticos. La estrechez del mercado local obliga a las empresas a encontrar puertas exteriores, además, algunas regiones pueden ser impactadas por inestabilidad política, recesión económica o por un mercado maduro. La creación de nuevos mercados (como MERCOSUR, Países del este, ente otros) también fomenta la internacionalización. Asimismo, es necesario subrayar que factores como el ciclo de vida del producto y de la industria; la saturación o declive en el país de origen; o, el aumento de demanda en otro país, sin necesidad de reducción en el de origen, son vectores de la internacionalización. Por ejemplo, NETFLIX está presentando problemas para encontrar nuevos suscriptores en Estados Unidos porque

en la actualidad este es un mercado maduro, pero que representa el 50% de sus abonados. Para la compañía NETFLIX, era estratégico internacionalizarse e implantarse en otros países; por esta razón, ya está presente en 200 naciones.

Por otra parte, las diferencias entre países en términos de costes pueden ser explotadas por las empresas para disminuir sus costes y reforzar su posicionamiento competitivo. Algunos países proponen costes salariales interesantes para las empresas que se deslocalicen; pero también ofrecen costes significativos para algunos elementos de la cadena de valor (producción, gestión de los sistemas de información, etc.). Algunos países ofrecen, igualmente, mejores infraestructuras para las empresas o crean zonas francas, que disminuyen la presión fiscal y las barreras reglamentarias.

Si los motivos de la internacionalización están relacionados con el sector, se basan además sobre dos tipos de industrias: las globales y las multipaís. En la industria global, la forma de satisfacer la demanda es igual o parecida, independientemente de la demanda. La industria en cada país está estrechamente vinculada a la industria del país de origen y la competitividad es tan alta que las empresas deben internacionalizarse para no desaparecer. Por ejemplo, cuando GENERAL ELECTRIC o *Rolls-Royce* desarrollan un motor aeronáutico competitivo, esta ventaja es explotable junto a todas las compañías aerolíneas del mundo.

Por otra parte, las industrias multipaís se establecen con una competencia en cada país, independientemente de la competencia en el resto de países; las empresas se adaptan a las condiciones propias de cada mercado (la demanda es diferente en función de cada mercado). La empresa decide si quiere competir fuera de su país. La prensa diaria es un ejemplo de un sector multi-país: los principales periódicos diarios en un país —como *Le Monde*, *Le Figaro* o *Libération* en Francia; *El País*, *El Mundo* o *ABC* en España; *La Stampa* o *le Corriere della Sera* en Italia— no buscan crear un mercado en los países vecinos. Para internacionalizarse, el grupo español PRISA, propietario del periódico El País, eligió formar parte del grupo *Le Monde*.

Una empresa puede decidir por sí sola, es decir, sin las presiones externas, internacionalizarse. La internacionalización permite aumentar las cuotas de mercado y los volúmenes para tener economías de escalas y de alcance y explotar las capacidades distintivas (crear ventaja competitiva: capacidades que la empresa tiene, —o las tiene en mayor proporción que los otros— y que los otros, no). También, una empresa puede tener

el deseo de reducir su riesgo global con la dispersión del negocio por países con patrones de demanda diferentes. De la misma forma, una empresa se puede internacionalizar porque unos de sus clientes están internacionalizándose, y así hay una dependencia estratégica.

Cualquier empresa que desee convertirse en internacional tendrá dos presiones, a saber:

- 1) la presión para reducir costes: guerra de precios, competidores ubicados en zonas de bajo coste, exceso de capacidad (oferta > demanda), alto poder de los clientes y bajos costes de cambio; y,
- 2) la presión de adaptación: diferentes gustos y preferencias de los clientes, demandas en gobiernos locales (por ejemplo, el mercado farmacéutico), diferencias en canales de distribución, entre otras.

2.3 Tipos de estrategias de internacionalización

Para una empresa que quiere expandir sus actividades, se les presenta cuatro soluciones. La matriz de Ansoff describe las estrategias más frecuentes para la internacionalización de una empresa; sin embargo, esta matriz no cubre todas las estrategias disponibles.

La matriz de Ansoff describe tres estrategias de expansión, i) consolidación o penetración de mercado, ii) desarrollo de productos, y iii) desarrollo des mercado); y una estrategia de diversificación.

En primer lugar, la estrategia de consolidación o penetración de mercado consiste en el aumento de las ventas de los mismos productos a los mismos clientes (mercados actuales). La penetración es querer mejorar la posición de la empresa con una estrategia ofensiva/agresiva, este caso se puede dar cuando un sector está en fase emergente o de rápido crecimiento. También se puede aplicar cuando hay oportunidades, como cuando por ejemplo, aun siendo sector maduro, los mercados actuales no están saturados con los productos ofrecidos o en mercados en declive que han sido abandonados por un número significativo de empresas. La estrategia de penetración es eficaz sobre segmentos de mercados con buena imagen de marca. Si el nivel de uso de los productos por parte de los clientes se puede incrementar significativamente, se usa esta estrategia. Si la participación en el mercado de los principales competidores ha disminuido mientras

que las ventas totales en el sector han permanecido estables o han estado creciendo, es signo de la posibilidad de aumentar las ventas para los mismos clientes.

En segundo lugar, la estrategia de desarrollo de productos, consiste en el lanzamiento de nuevos productos en su mismo mercado. Los productos pueden ser nuevas versiones de antiguos productos, o fabricados con diferentes métodos. Esta estrategia se implementa a través de la incorporación de nuevas características del producto, accesorias o esenciales, pero siempre percibidas (aumentar el valor percibido). El nuevo producto puede tener una mejora de sus funciones o una mejor adaptación a las necesidades de los clientes. El desarrollo de producto puede representar una mejora de la oferta corporativa, como en el caso de *Coca-Cola*. Esta estrategia propone el aumento de las sinergias; no obstante, tiene un riesgo de dispersión y de disminución de la rentabilidad a sus clientes. El ejemplo más ilustrativo de este tipo de estrategia es *Airbnb*. Esta empresa ofrece una oferta de diferentes tipos de alojamientos pero sigue dirigiéndose a viajeros.

En tercer lugar, la estrategia de desarrollo de mercado se refiere a la venta de productos tradicionales en nuevos mercados. La empresa aprovecha de las capacidades y los recursos existentes (materiales, financieros, humanos, tecnológicos...) y desarrolla nuevos canales de distribución. Existen tres vías para el desarrollo del mercado: i) nuevos puntos geográficos, la estrategia de internacionalización es especialmente consumidora de recursos y capacidades, por lo que debe ser una estrategia a largo plazo. No todas las expansiones geográficas son internacionales, pueden ser también regionales o nacionales. ii) mercados funcionales, es decir, una nueva aplicación de los productos. Por ejemplo, si *Mango* lanza una línea de ropa deportiva, esta sería una estrategia de desarrollo de mercado porque el producto que está vendido es el mismo (ropa), pero no responde a las mismas necesidades. Y, iii) nuevos grupos de clientes; si empresa quiere más segmentos, debe elegir nuevos mercados.

En cuarto, y último lugar, la estrategia de diversificación propone introducir nuevos productos en nuevos mercados. Esta estrategia es beneficiosa porque, en algunos casos, hay una reducción del riesgo global, pero las variables críticas de competencia cambian radicalmente. Esta estrategia mantiene y/o mejora la imagen de la empresa. La empresa puede tener un reforzamiento de su posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias. Un caso concreto, que ilustra este tipo de estrategia, es la marca *MONTBLANC* la cual ocupa aproximadamente el 70% del mercado de los bolígrafos de lujo. La empresa

decidió diversificarse al principio de 2000 hacia nuevas actividades como el cuero, los relojes, las gafas y la joyería; pronto, los relojes representarían el 50% de su volumen de ventas. *MONTBLANC* también se alió con la compañía *SAMSUNG* para desarrollar bolígrafos híbridas que pudieran usarse como estiletes para tabletas.

Existen dos tipos de diversificación, la relacionada y la no relacionada. Se habla de diversificación relacionada, cuando existen recursos o vínculos comunes entre el sector de origen y el nuevo sector, lo que lleva a sinergias. Por ejemplo, *ZARA* decidió abrir *ZARA HOME*, que no propone el mismo producto que *ZARA ropa* y se ataca a un nuevo mercado; pero la técnica de distribución y las técnicas de negociación son las mismas en ambos casos. Por otro lado, se habla de diversificación no relacionada cuando no existe ningún tipo de relación entre los factores productivos. En el caso de una diversificación no relacionada, el riesgo global de la empresa disminuye por el vínculo entre todos los recursos y capacidades de la empresa; mientras que, en la diversificación relacionada, el riesgo global de toda la empresa aumenta.

2.4 Modalidades de la internacionalización

a. La exportación

Se pueden distinguir varios modos de internacionalización según los medios involucrados y la importancia de implementarse en el extranjero. La forma más simple de internacionalizarse es exportando los productos fabricados en el país de origen. La exportación consiste a evitar instalar unidades de producción en el extranjero, pero implica costes de transporte y un conocimiento de las obligaciones reglamentarias. Esta estrategia no necesita la utilización de muchos recursos y requiere poca participación de terceros. La exportación aumenta las ventas y multiplica el potencial de la empresa en el mercado; no obstante, la empresa tiene una pérdida de oportunidades porque su conocimiento del mercado y del cliente es mínimo y no puede disfrutar de las economías de localización, que representan los mayores ingresos y/o los menores gastos por el hecho de ser el lugar donde se lleva a cabo la actividad.

ARMOR es el líder en Europa en la producción de cartuchos de inyección de tinta cartuchos de tinta. El grupo recauda el 80% de su volumen de ventas gracias a la exportación en cuatro continentes y diecinueve países. Al mismo tiempo, *SEB* es un grupo especializado en los productos electrodomésticos que está basándose sobre una estrategia

de internacionalización relacionada con la exportación. En 2015, el 84% de sus 4,2 miles de millones de euros de su volumen de negocio fue obtenido fuera de Francia.

b. Una licencia o una franquicia

Asimismo, la internacionalización puede llevarse a cabo a través de la atribución de una licencia o franquicia. La licencia es un contrato por el cual el licenciador cede a un tercero (con remuneración) la posibilidad del uso de un activo (marca, patente), en un mercado propio. Una empresa local compra los derechos de fabricación y de venta y paga después royalties (o regalías). La empresa puede desarrollarse rápidamente y limitar las inversiones, el riesgo es bajo; sin embargo, la empresa puede también perder el control de la calidad de sus productos o de su tecnología, lo cual se traduce con la mala utilización del activo principal. La empresa no realiza economías de localización ni capacidades distintivas. Por otro lado, la franquicia implica ceder un modelo operativo. Para ambas partes, franquiciador y franquiciado, la participación de terceros y la aportación de recursos es la misma. Este modelo tiene como ventajas el nivel de inversión bajo y la reducción del riesgo.

Un ejemplo de internacionalización mediante franquicia, lo representa el caso de Domino's Pizza. El franquiciado se compromete a respetar un pliego de condiciones y de procedimientos que garantizan la calidad de los productos. El franquiciador da consejos de marketing, en gestión y en capacidades de compra a nivel internacional (como materias primas). Sin embargo, puede existir un mal uso del modelo operativo, un conocimiento restringido del mercado local, ningunas economías de localización y ningunas capacidades distintivas.

c. Una alianza estratégica o Joint Venture

En este mismo orden de ideas, la internacionalización puede hacerse a través de una *Joint Venture* o una alianza estratégica. Toda *Joint Venture* es una alianza estratégica, pero no todas las alianzas son una *Joint Venture*. Una *Joint Venture* es una empresa que se apoya sobre un asociado que conoce bien el entorno local (reglamentación, mercado, competidores, proveedores); y comparte los riesgos y las inversiones. Mientras que una alianza es una colaboración entre empresas, algunas veces competidoras, con la meta de compartir algunos de sus recursos y competencias para desarrollar un proyecto común.

Una alianza estratégica debe tener tres elementos constitutivos:

- un objetivo explícito común (debe ser compartido),
- aportación de recursos/ recursos compartidos y complementarios (las empresas que participan en la alianza deben aportar sus recursos),
- temporalidad (la alianza no será para siempre, pero se desconoce la fecha de caducidad del acuerdo).

Las alianzas estratégicas se implementan a causa de la intensificación de la competencia. A veces, las empresas no pueden ser competitivas usando solamente sus recursos, sino que necesitan concertar acuerdos para acceder a algunos recursos o para disponer de una tecnología ajena. Las alianzas permiten también poner en común los recursos y compartir los riesgos.

PSA se ha afiliado con otros fabricantes automóbiles como *TOYOTA* o *FORD* para elaborar una interfaz de conectividad que conectará las aplicaciones de los teléfonos inteligentes y los sistemas integrados. Este acuerdo permitirá de mutualizar las inversiones y las tecnologías para proponer una alternativa al *Android Auto* o al *Apple Car Play*. El objetivo es guardar el control del acceso a los datos del vehículo por la aplicación.

3. Los bordes de un nuevo mundo para las estrategias empresariales

En la actualidad, dos grandes transformaciones están revolucionando el entorno de las empresas, modifican las formas de competencia y abren nuevas perspectivas de productividad y de evolución del trabajo. Estas transformaciones son multidimensionales; la primera, es la ola de innovación tecnológica a la que algunos califican como la cuarta revolución industrial, y la segunda es de naturaleza económica, relacionada con el entorno competitivo. Por ejemplo, la competencia se juega sobre plataformas digitales, como *AMAZON*, *UBER*, *AIRBNB* lo que cambia la dinámica de creación del valor.

Por otra parte, el movimiento de la mundialización que tuvo su mayor auge en los años 1990 y 2000 encuentra sus límites en la actualidad. La región y los territorios se vuelven entidades claves en la carrera por la competitividad. También es de destacar que la inestabilidad política que pueden sufrir algunos países o regiones enteras tiene un gran impacto sobre las estrategias de las empresas y la volatilidad del mercado, lo cual influye directamente en los modelos organizacionales.

3.1 Una ola tecnológica que prefiguró la cuarta revolución industrial

Klaus Schwab (2017) caracteriza lo que él llama “la nueva revolución industrial en curso”, que no es solamente una prolongación de la tercera revolución industrial, sino que se trata de una nueva revolución distinta a la anterior. Según este autor, esta nueva revolución evolucionará con un ritmo exponencial y no lineal, que afectará a todas las industrias de todos los países. Los sistemas de producción y de management serán transformados, y se combinarán las innovaciones tecnológicas e interactuarán para modificar sustancialmente la naturaleza de los productos y los servicios ofrecidos, la forma de producirlos y de distribuirlos. Por ejemplo, el Fórum Económico Mundial ha presentado las innovaciones de ruptura que van a aparecer en los próximos años con el *blockchain*, la inteligencia artificial, la realidad virtual y la realidad aumentada.

Un gran número de expertos y economistas se centran en el impacto macroeconómico y social que estas tecnologías podrán generar: ¿cuántos empleos serán

destruidos con la automatización de las tareas?, ¿cuáles serán los nuevos trabajos y las nuevas aptitudes necesarias en el futuro?

Asimismo, se pueden sintetizar los beneficios esperados y las implicaciones que estas nuevas tecnologías tendrán para los procesos de las empresas (crear, vender, producir y entregar). En primer lugar, se espera que algunos sectores y procesos claves de las empresas puedan ser ampliamente optimizados, como en el caso del sector industrial, cuyos beneficios potenciales de productividad son los más prometedores con el desarrollo de la automatización y del mantenimiento predictivo. Las previsiones de ventas serán más fiables con la optimización del Supply Chain. La segmentación de los clientes autorizada por el análisis fino de los datos permitirá una tarificación más óptima y una promoción más personalizada.

Otro desafío será el aumento de la necesidad de conocimientos especializados: se ampliará la contratación de expertos con conocimientos digitales en un mercado con tensión, pero también se tendrá que reeducar y recalificar a los colaboradores para que se apropien de las nuevas tecnologías. Cédric Villani (2018) especifica cuáles son las competencias y capacidades que se deberán desarrollar, a saber: i) las capacidades cognitivas transversales; ii) las capacidades creativas; iii) las competencias sociales; y, iv) las habilidades de precisión relacionadas con la percepción y la manipulación.

El concepto de industria 4.0 (industria del futuro), que aparece por primera vez en Alemania en 2011, describe la manera como el Internet de los objetos, los datos y los servicios modifican los procesos de producción, la cadena logística y las formas de trabajar. La totalidad de la cadena de creación de valor será modificada con la aparición del numérico: concepto de producto, ciclo del pedido, reciclaje... La industria 4.0 modifica en profundidad la naturaleza de la relación humano-máquina y los modos de trabajo. Los trabajos que se han realizado en Alemania han permitido analizar las opciones sobre la organización del trabajo y perfilar posibles escenarios de organización. Por ejemplo, en un escenario organizacional llamado "*polarizado*", el número de tareas simples no automatizadas es limitado, dedicado a una mano de obra poco calificada. En este escenario, un grupo creciente de empleados muy calificados, técnicos y especialistas se hacen cargo de la continuidad del proceso de fabricación y de su pilotaje. De forma contraria, en un escenario de organización llamado "*en enjambre*", se puede ver que se constituye una red más flexible de salarios calificados que son tratados con igualdad

condiciones; en este tipo de escenario, no existen tareas definidas para cada uno de los empleados, sino un colectivo de trabajo que opera autogestionándose de manera flexible y adaptándose a cada situación. En este tipo de organización, no se encuentran tareas simples que necesiten de poco de cualificación porque una gran parte de ellas ha sido automatizada.

Asociar la ola tecnológica a la implantación de organizaciones horizontales y fortalecedoras no es algo determinado o adquirido. Las opciones en materia de diseño organizacional, de cualificación de la mano de obra o de empoderamiento quedan muy abiertas. Será tarea de las empresas elegir en función de su modelo económico, de sus criterios de eficiencia y de su proyecto social. Si la evolución tecnológica es estructuras portadoras de oportunidades y de cambios en la forma de trabajo, la transformación del universo competitivo será lo que empuje a los dirigentes a evolucionar sus modelos organizacionales y su cultura empresarial.

3.2 Nuevas formas de competir

Benjamin Coriat (1995), mostraba que la década de los 80 se caracterizó no solo por una importante innovación tecnológica, sino también por un cambio en las formas de competencia. A una competencia basada en grandes series a bajo coste, se añadía una subida de la calidad y de diferenciación de los productos. En Alemania, la calidad volvía a ser cada vez más central. La diferenciación del producto debía responder a las solicitudes cada vez más variadas de especificaciones y de normas más rigurosas. Este autor afirma que las innovaciones (sin ser necesariamente generadas por la tecnología) en materia de organizaciones permitían recuperar una nueva dinámica conciliadora de eficacia económica y progreso social.

Los retos de optimización de los costes, de la calidad, de la diferenciación de los productos y de la flexibilidad son las actuales cuestiones de las empresas industriales y de servicios. Sin embargo, la competencia cambia de naturaleza. El ascenso en el poder de las plataformas digitales y el vigor de las *startup* llevan a los operadores a cambiar de modelos. En los mercados del B to C y B to B se puede ver que existen enfrentamientos sobre nuevas fuerzas que se pueden caracterizar como:

- Plataformas digitales, que son impulsadas por un dinamismo exponencial de creación de valor, conectan las partes (donador/receptor), y captan una parte de la creación de valor.
- Las *Startup*, que se apoyan en una innovación tecnológica o sobre consideración de nuevas necesidades o usos e intentan penetrar mercados.
- Los operadores históricos, amenazados al centro de su trabajo, intentan abrir espacios focalizados sobre nuevas actividades, nuevos servicios a partir de sus recursos y competencias claves, creando ecosistemas integrados alrededor de su marca, de su producto, y de su base de clientes.

Para ilustrar estas nuevas dinámicas competitivas, tomamos el ejemplo del sector de la hospitalidad. Este sector se ha transformado radicalmente durante los últimos años por el creciente potencial de las plataformas de reservación (*Expedia, Booking*), llamada también OPA (*online travel agencies*); y por la entrada en el mercado de *Airbnb*, que ha inventado una nueva oferta de acogimiento estructurada por una plataforma multidimensional con la vinculación de diferentes tipos de agentes dentro de un mismo espacio.

En el mercado de la acogida, más amplio que el de la hostelería y que el del alojamiento de corta estancia, el campo se transforma y las empresas de este tipo de plataformas se enfrentan a las cadenas de hoteles y a las *startup* que intentan poner en el mercado nuevas formas de prestación del servicio. Por un lado, las OPA que captan una parte del valor con un contacto directo con el cliente; y, por el otro, las plataformas *Airbnb* que abren nuevos mercados (nuevas ofertas) sobre una economía colaborativa integrando nuevos usos de los propietarios y consumidores. Frente a esta competencia devastadora, un operador histórico como el grupo hotelero *ACCOR* ha debido hacer evolucionar su *business model* respecto a cuatro ejes principales:

- Concentrarse sobre su función como operador de servicio y enajenar una parte de su propiedad a inversores.
- Renovar la experiencia del cliente reuniendo el conjunto de sus marcas sobre una misma plataforma con una oferta de servicio personalizada y nuevos sistemas de registro.

- Reinventar la hospitalidad invirtiendo en nuevos servicios: conserjería, apertura al público de las instalaciones del hotel, acceso a nuevas actividades como formaciones.
- Participar más activamente en el desarrollo sostenible: neutralidad de carbono en los edificios, lucha contra los residuos alimentarios, respeto a la diversidad.

Para *Accor Hotels*, el desafío de esta reorientación estratégica está en la captación del cliente exigente, disponiendo de una gran variedad de elección, buscando la personalización, la inmediatez, y listo para comprometerse con la marca. Este cambio de profesión y de horizontes para la totalidad de los empleados exige una reconsideración radical de la organización, con el fin de registrarla en un nuevo ecosistema donde las plataformas digitales han ganado espacios.

El crecimiento de las plataformas y la internacionalización de las *startup* refuerzan el movimiento de la mundialización. No obstante, se avecinan tendencias de un retorno a lo local.

3.3 ¿Del global al local?

La globalización tiene un ritmo acelerado. El periodo entre el año 1990 y 2000 estuvo marcado por una creciente internacionalización creciente. La bajada de las barreras arancelarias, los costes de transporte y la liberalización de los mercados han estimulado los intercambios y acelerado el desarrollo económico de los países emergentes (incluso el de China y de los países de Asia). Las empresas multinacionales han tenido un papel clave en esta nueva división internacional del trabajo con grandes consecuencias de deslocalización y relocalización parcial acompañados de una intensificación de los flujos financieros y datos tecnológicos.

Pierre Veltz (2017) sintetiza esta estrategia de las empresas centrada en la fragmentación de la:

*la cadena de actividades necesarias para desarrollar un bien o servicio en una sucesión de etapas a veces muy limitadas (...) dispersas geográficamente, y que implican a múltiples empresas y proveedores, proveedores de servicios. Las empresas que controlan estas cadenas optimizan para cada paso la elección del proveedor y el lugar de producción en una visión global.*¹

¹ Pierre Veltz, *La société hyper-industrielle : le nouveau capitalisme productif*, Paris, Editions du Seuil, coll. La République des idées, 2017. Pierre Veltz es un ingeniero, sociólogo y economista francés, especialista en organización empresarial y en dinámicas territoriales.

Pierr Veltz (2017) ilustra esta fragmentación con el ejemplo de *IPhone*, donde las funciones previas (búsqueda, diseño, marketing) están centradas en Silicón Valley, pero el aprovisionamiento de los componentes es mundial, por ejemplo, el ensamblaje es realizado totalmente en China. Las grandes empresas internacionales han participado en esta estrategia de mundialización debido a una evolución profunda de sus modos de funcionamiento.

Con la mundialización, la mayoría de las grandes empresas han puesto estructuras matriciales para marcar sus modos de funcionamiento con esta doble dimensión: optimización global y adaptación local.

Además, estamos en una nueva fase de la mundialización. Finbarr Livesey (2017), en su libro *From Global to Local*, promueve la tesis de que la mundialización no es un movimiento irreversible y que no representa “el fin de historia”. La geografía de la producción se transforma con las tecnologías, y los consumidores desarrollan deseos por productos más personalizados. La cuestión central no es dónde fabricar los productos, sino cómo concebir y fabricar los objetos y servicios de forma simultánea en un plano tecnológico y organizacional.

El deseo, cada vez más fuerte, de los consumidores por productos personalizados es una fuerte tendencia presente en numerosos mercados. Contrariamente a una sociedad como Zara (que renueva sus colecciones a un ritmo superior que sus competidores), un gran número de empresas consideran que, frente a una demanda volátil, imprevisible y cambiante, la rapidez y la proximidad en la *supply chain* son factores determinantes para la competitividad. La ola tecnológica cambia la economía en la manera de percibir y fabricar los productos. Las economías de escala, la flexibilidad y la localización se predicen desde una perspectiva distinta a la de antes con el periodo de hiperglobalización. Centradas en las tecnologías, las empresas son proclives a buscar producciones regionales o locales para estar más cerca de su mercado, en lugar de hacer fabricaciones voluminosas en Asia.

Para Livesey (2017), existen señales débiles que soportan esta tendencia a la desglobalización y al nacimiento de nuevas opciones de producción. Por ejemplo, se han podido notar los movimientos de relocalización en Estados Unidos, Europa y Japón. Sin

embargo, este autor sostiene también que esta alternativa no es un juego de equilibrio entre la mundialización y el proteccionismo.

Los expertos en comercio internacional subrayan que, con la crisis financiera de 2008, la subida del proteccionismo y la ofensiva de Estados Unidos para salir de los acuerdos multinacionales operan en un sentido de desglobalización. La mundialización sufre un nuevo giro con la ralentización del comercio mundial, la disminución de los flujos financieros y, sobre todo, con los movimientos de capitales. La nueva geografía es la de un mundo bipolar (donde los Estados Unidos y China no son los únicos motores), que presenta riesgos geopolíticos fuertes donde lo numérico y la innovación juegan un papel determinante.

Pierre Veltz (2017) reconoce también que la mundialización entra en una nueva fase con un movimiento de regionalización y territorialización. El examen de las matrices de intercambio menciona la creciente fuerza de la región asiática, la importancia histórica de la región americana (Estados Unidos, México y Canadá) y el peso importante de los intercambios interpaíses en la región europea. Dentro de estas regiones, la dinámica de las aglomeraciones y de los territorios vuelve a ser un parámetro esencial de las estrategias de localización de las empresas a causa de las ventajas competitivas que estas aglomeraciones crean: presencia de un aljibe de mano de obra calificada y de un centro de competencias claves, reconfiguración rápida y adaptable de la cadena de actividades con la proximidad al cliente y proveedores, soluciones adecuadas a las necesidades y a las expectativas.

3.4 De la responsabilidad social a la responsabilidad societal

La responsabilidad social de la empresa, llamada *RSE*, caracteriza la responsabilidad de las empresas frente a sus impactos en la sociedad. La presión sobre la rentabilidad a corto plazo exigida por los accionistas parece contradictoria con el discurso de las empresas sobre su deseo de reducir sus efectos negativos y desarrollar sus impactos positivos en cuanto al medioambiente y a la sociedad. De acuerdo con los empleados y la opinión pública, la *RSE* es un elemento importante de la imagen de una empresa al que se le debe prestar atención porque es relevante para los consumidores y para el atractivo de esta. Las empresas francesas ocupan una posición de líder en términos de *RSE*, y se encuentran frente a las empresas ubicadas en los Brics. Por ejemplo, las

pymes y las empresas francesas de tamaño medio logran entender los retos y adaptarse frente a estos países.

Las empresas, que se comprometen activamente en el enfoque RSE, rectifican y optimizan sus procesos y su sistema de gestión para incluir preocupaciones medioambientales y sociales. Desde esta perspectiva, se han experimentado muchos progresos significativos, en particular, en la estructuración de los procesos de trazabilidad para un mejor control de la cadena de producción (seguridad, calidad, respeto de los derechos fundamentales de los proveedores y de los subcontratistas); la gestión responsable de los recursos (agua, energía, materias primas); la elaboración y el despliegue de políticas de seguridad y de salud para los empleados; la implementación de políticas de recursos humanos para favorecer la diversidad (hombres, mujeres, minorías); y, también programas que ofrezcan beneficios de acceso a la educación y al trabajo a personas desfavorecidas. Para las grandes empresas y un número creciente de pymes, la RSE se convierte en un marco de referencia; un sistema incorporado de gestión basado en estándares mundiales que posibilita a los gestores medir las acciones realizadas y compararse con otras empresas.

Sin embargo, y a pesar de las prácticas de la RSE existentes, estas no satisfacen plenamente las aspiraciones de la sociedad civil y, en particular, de los trabajadores de la Generación Y, ya que estos están cada vez más atentos de las contribuciones de la sociedad a los grandes desafíos del planeta. Al respecto, Se puede tomar como referencia el barómetro 2018 de Deloitte para demostrar esta tesis. En 2015, Deloitte encuestó a informantes pertenecientes a la Generación Y para conocer la opinión de estos sobre las motivaciones y la ética de las empresas. Según estos datos, durante los dos años siguientes, las opiniones mejoraron de manera significativa. No obstante, los resultados recientes de esta encuesta señalan un significativo cambio en la opinión de los encuestados; cada uno de los indicadores alcanzó su punto más bajo en cuatro años. En el presente, la minoría cree que las empresas se comportan de manera ética (48% en 2018 frente a un 65% en 2017); y que los jefes de empresas se comprometen a contribuir con el mejoramiento de la sociedad (47% en 2018 frente a un 62% en 2017). Las tres cuartas partes de los encuestados creen que las empresas están más enfocadas en sus propios objetivos que en mejorar la sociedad en general; mientras que dos tercios de estos están convencidos de que las empresas solo quieren ganar dinero.

Pese a resultados tangibles como los aportados por el barómetro 2018 de Deloitte, la RSE no convence. Esta se sigue percibiendo por los accionistas como demasiada gestora, poco inspiradora y secundaria en comparación con los objetivos financieros y de rentabilidad de los accionistas.

A lo interno de numerosas empresas, las políticas de RSE son concebidas como un sistema de gestión tecnocrático. De tal forma, dos elementos podrían ser susceptibles de poner en marcha una nueva dinámica y hacer que la RSE cambie de dimensión para pasar de una responsabilidad social a una responsabilidad más amplia, que incluya el campo societal en un avance estratégico y más responsable. Por un lado, el primer elemento sería el Pacto Mundial puesto en marcha en 2015 por iniciativa de las Naciones Unidas. El *Sustainable Development Goal* (SDG) solicita a los gobiernos, a las empresas y a la sociedad civil hacer frente a los desafíos económicos, sociales y medioambientales del planeta a partir de 17 principios de desarrollo sostenible (por ejemplo: pobreza cero, vida terrestre y acuática, entre otros). Este pacto no solamente evita los impactos negativos de la empresa, sino que genera globalmente impactos positivos. Una buena integración de estos objetivos de desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa abrirá oportunidades de mercado considerables y tendrá un impacto muy positivo sobre el rendimiento. Por otro lado, el segundo elemento, portador de una nueva dinámica de responsabilidad societal, ha sido propuesto por empresas pioneras en Francia y Europa que manifiestan su intención de redefinir su papel y su responsabilidad frente a los grandes desafíos sociales y medioambientales.

Las industrias como *Danone*, *Michelin*, *Engie* o *Veolia* sitúan en el centro de sus *business model* y de sus estrategias cuatro pilares distintivos que prefiguran un nuevo modelo de empresas. El primer pilar es una misión expresada como una contribución positiva a la sociedad y al planeta; por ejemplo, empresas como *Danone*, (“La salud a través de la alimentación”) o *Veolia* (“Revitalizar el mundo”) tienen la misión de contribuir con el progreso humano e impactar positivamente en la sociedad. El segundo pilar basa esta misión en la oferta de productos, de servicios o de soluciones que tengan un impacto positivo para un planeta y una sociedad más armoniosos. Por otro lado, el tercer pilar es un modelo de creación de valor dual: éxito financiero y progreso social, medioambiental y societal dirigidos conjuntamente a largo plazo. Las actividades, las

operaciones y los procesos son alineados en esta doble correlación. Por último, el cuarto pilar se basa en el reparto del valor creado con la totalidad de las partes interesadas.

No obstante, muchas preguntas quedan sin respuestas para el proyecto Horizonte 2030: ¿cuál será el estado de ánimo de los inversores?, ¿cuántas industrias pondrán en práctica los programas sólidos que cambiarán fuertemente sus modelos de negocio, sus procesos y sus modelos de organización? Lo que es muy incierto hoy, es la forma en que la consideración de la responsabilidad societal cambiará los modelos de organización y de gobernanza, más allá del desarrollo del proceso de planificación estratégico. El mundo actual está viviendo momentos de cambios tecnológicos, económicos, sociales y societales que transformarán profundamente el entorno y el entorno competitivo de las empresas. Estamos en un periodo con muchas oportunidades de cambio en relación con la manera de producir, de trabajar, de hacer comercio.

4. La planificación estratégica: factor clave para el rendimiento de la empresa

Los modelos de análisis estratégico muestran que la toma de decisiones estratégicas, la elección o la formulación de la estrategia tienen como meta el crecimiento del rendimiento de la empresa en tres etapas, a saber:

1. El análisis del entorno para entender las oportunidades y las amenazas que tiene.
2. El análisis de las competencias y de los recursos que la organización puede utilizar para aprovechar las posibilidades y hacer frente a los peligros.
3. La elección, entre un gran número de opciones, de la opción que proporcione más probabilidades de un mejor rendimiento.

No obstante, también pueden intervenir dos factores provenientes de otros modelos, desarrollados en los años 1980 por Hambrick D.C y Mason P. (1984), como, por ejemplo, los dirigentes y la responsabilidad social. Es por ello que es necesario entender los elementos que forman parte de la formulación estratégica de una organización. La planificación estratégica es un proceso coordinado y metódico que sirve para establecer las orientaciones de la empresa y los medios necesarios llevarlas a cabo.

4.1 El entorno estratégico de la empresa

En los años 60, el pensamiento estratégico de las empresas surge en Harvard, especialmente, con la aparición del modelo de la formulación estratégica LCAG. El nombre del modelo viene de los apellidos de sus autores: Learned, Christensen, Andrews y Guth. La formulación de la estrategia es el resultado de la confrontación de un doble diagnóstico, interno y externo;² por un lado, los valores y aspiraciones del directivo; y, por el otro, los de la empresa en la que opera (en la actualidad se hablaría de responsabilidad social corporativa). Una vez completado este paso, es necesario especificar el despliegue de la estrategia elegida detallando las características de su implementación.

Durante los años 1970, la matriz del porfolio (elaborado por las empresas *Boston Consulting Group*, *Mac Kinsey*, *A.D Little*) ofrece un cuadro de análisis del entorno

² El enfoque DAFO (debilidad, amenaza, fuerza, oportunidad), también conocido como FODA (fuerza, oportunidad, debilidad y amenaza) será profundizado en los años posteriores.

inspirado en el modelo del ciclo de vida. No obstante, la noción del entorno es ampliada al tomar en cuenta aspectos sociológicos, políticos y tecnológicos. En la matriz del porfolio, la matriz BCG es relevante; se analiza cómo los recursos son asignados entre los distintos negocios de la empresa para evaluar la atracción de la cartera de productos con base en la tasa de crecimiento y la participación en el mercado.

El entorno puede ser caracterizado de hostil (Khandawalla, 1977), de turbulento (Naman y Slevin, 1993), dinámico (Dess and Beard, 1984), complejo (Child, 1972), volátil (Bourgeois, 1985) o estable (Dess and Beard, 1984). Por consiguiente, el entorno no es un variable uniforme, sino que varía en función del sector o del punto de vista del autor que lo estudia.

La palabra *entorno* está muy difundida en las ciencias de gestión y es interdisciplinaria. Por ejemplo, según Dill (1958), se debe distinguir el entorno general del entorno de tarea. De acuerdo con Mintzberg (1985), el ambiente general incluye la totalidad de los factores exteriores de la organización que pueden influir en su estructura, sus objetivos y su eficacia. Este entorno está compuesto por las políticas gubernamentales y las costumbres de una sociedad. Mientras que el entorno de tarea se constituye de los competidores directos, clientes y proveedores.

Existen tres grandes concepciones del entorno de la empresa de conformidad con la literatura y las herramientas de análisis estratégico. En primer lugar, se considera al entorno como un factor exógeno que lleva a la empresa a adaptarse, esta visión ha conducido a la aparición de varios modelos de análisis del entorno. En segundo lugar, el entorno es considerado como un factor obligatorio difícil de dirigir o poco controlable. Y, en tercer lugar, se consideran las relaciones entre las organizaciones y el entorno como un ecosistema que se debe gestionar (el entorno y las organizaciones tienen una relación perpetua: el entorno limita a la empresa, mientras las organizaciones la modifican).

Lawrence y Lorsch (1967), se interesan por la significación del entorno en una organización. Por otro lado, Aldrich y Mindlin (1978) subrayan dos dimensiones de la percepción del entorno. La primera de estas dimensiones toma en cuenta la percepción del entorno como fuente de información; mientras que la segunda percibe el entorno como un centro de recursos, la reducción de la dependencia de estos recursos haría regresar al objetivo central. Asimismo, Lawrence y Lorsch (1967) suponen que las condiciones

medioambientales pueden ser objetivamente mensurables, e indican que lo más decisivos son las percepciones de los directivos.

Según la literatura existente, se distingue dos grandes puntos de vistas que muestran una relación diferente entre organización y entorno. Por un lado, el entorno es determinante y somete de manera importante la posición de la organización; y, por otro, teniendo en cuenta las limitaciones del entorno, podemos considerar que los hombres tienen un margen de acción importante para tomar decisiones y también para modelar este entorno.

Adicionalmente, los autores adaptan el entorno en función de las estrategias de sus organizaciones y piensan que es vital para la sobrevivencia y el éxito de estas. Para entenderlo e integrarlo en las estrategias, se deben subdividir en “estratos” compuestos de:

- macroentorno: considerando las influencias políticas, económicas, ecológicas, sociológicas, tecnológicas y legales; son como variables “ejes”;
- el sector de actividad llamado también industria; compuesto de las organizaciones y empresas que proponen la misma oferta; y,
- el mercado y los competidores, llamados grupos estratégicos.

Cada uno de estos estratos tiene un impacto sobre el rendimiento de una empresa. En un único entorno, las empresas pueden tener capacidades heterogéneas que se traducen en diferentes recursos y conocimientos.

4.2 Análisis del Macro-Entorno

Las empresas conviven en un mundo en pleno crecimiento. Deben hacer frente a perpetuas turbulencias que afectan su estabilidad, su rentabilidad y modifican sus fuerzas. En un contexto de mundialización de los mercados, los jefes deben reaccionar rápida y eficazmente ante los diversos cambios que transforman el entorno. La primera etapa de un enfoque estratégico consiste en analizar las oportunidades o los factores que influyen positivamente; así como reunir las amenazas o los factores vectores de influencias negativas en el mercado. El macroentorno dispone de todos los factores del entorno que ejercen una incidencia sobre la actividad de la empresa, el nacimiento o la desaparición de un mercado (Marachesney, 1993).

William Dill (1958) fue uno de los primeros en proponer considerar el entorno organizativo como fuente de información. El entorno genera también cambios que son atribuibles no a un actor en particular, sino a un gran número de dimensiones, como los cambios en un ciclo económico, las perturbaciones sociopolíticas o culturales, transmutaciones demográficas, entre otras. Este modelo, que integra las dimensiones macroeconómicas, obliga a los directivos a determinar las oportunidades y las amenazas que enfrentan para tener una idea clara de lo que la empresa puede hacer.

Séguin (2008) se refiere a lectura fina del entorno general de la empresa y de la manera como el entorno puede influir sobre la dinámica de la competencia en la industria, identificando cinco tipos de entorno: el sociodemográfico, el cultural, el político, el tecnológico y el económico. Sin embargo, otros autores subrayan el modelo PESTEL. Este modelo está muy extendido en la literatura académica y clasifica las influencias ambientales en seis categorías: P (político), E (económico), S (sociológico), T (tecnológico), E (medio ambiental) y L (legal).

- El entorno político está compuesto por diversos aspectos, como el régimen actual establecido, la normativa y la tributación. Tomando en cuenta estos aspectos, estos elementos pueden modificar la dinámica de la competencia de una determinada industria. Es importante resaltar que algunos regímenes políticos pueden representar “aliados naturales” para las empresas, lo que puede conllevar a programas de subvenciones o de ayuda a las empresas (apoyo a la exportación, formación de los trabajadores).
- Las empresas son muy sensibles al entorno económico y, en la elaboración de sus estrategias, consideran diferentes factores; por ejemplo, la tasa de interés, el tipo de cambio, la tasa de inflación y la tasa de desempleo (Venkatraman, 1990). La tasa de inflación y de desempleo están siendo tomadas en consideración porque tienen una influencia directa sobre la demanda de bienes y servicios y, por consiguiente, en la producción de la empresa.
- El entorno sociológico (Johnson, 2011) o social (Garette, 2009) o sociodemográfico (Hafsi, 2008) tiene un impacto en todo el camino estratégico. Se desarrolla a través de la población en general, es decir, en los

grupos de edad y su evolución, su repartición en función del sexo, el origen étnico, la pertenencia religiosa o el nivel de escolaridad.

- El entorno tecnológico es muy importante igualmente y evoluciona con rapidez. Las empresas pertenecen a industrias caracterizadas por la utilización de diferentes tecnologías. Una empresa que tiene una tecnología avanzada tiene a menudo una ventaja competitiva superior. Para seguir los cambios en el entorno tecnológico, las empresas se dotan con frecuencia de un sistema de “vigilancia tecnológica”, cuyos datos y análisis son capitales cuando se deben tomar decisiones estratégicas.
- Las normas medioambientales están siendo tomadas en cuenta desde hace poco tiempo, después de la evolución de la sensibilidad y de los movimientos ecológicos. Estas normas incluyen todas las políticas dirigidas a la dirección de la polución, la gestión de los residuos y reciclaje, y la responsabilidad social de las empresas. Esta tendencia medioambiental puede representar una fuerza para la empresa y constituir una ventaja competitiva, pero al mismo tiempo puede convertirse en una amenaza si la empresa no la integra en su funcionamiento.
- El último elemento del entorno es el aspecto legal, que incluye todas las leyes que regula algunas actividades (por ejemplo, el derecho laboral, las normas financieras, la protección del medio ambiente, etc.).

Los jefes de empresas se deben preguntar, respecto a cada uno de estos entornos, en qué dimensión puede cambiar la estructura y la dinámica de su actividad, y cómo puede cambiar su posicionamiento en la industria. Obviamente, los dirigentes deben analizar cómo los diferentes factores del entorno interactúan y cuál será el impacto sobre la organización. Sin embargo, Frery (2008) sostiene que puede existir una sobreabundancia de detalles en el cuadro del diagnóstico estratégico; razón por la cual propone adoptar una visión más sintética basada en la identificación de las “variables pivotantes”. Gracias a estas variables, los jefes se pueden centrar solo en los elementos decisivos del análisis del entorno general.

4.3 El análisis del entorno competitivo

Como fue mencionado anteriormente, el entorno es considerado como determinante. Se puede decir que el entorno “elige” las empresas que sobrevivirán, es decir, aquellas que están más adaptadas (Hafsi, 2008). No obstante, esta visión implica que los jefes no tienen el poder de elegir, por lo que la estrategia tendría poco interés. Por otro lado, otros enfoques son menos deterministas y permiten a los dirigentes conservar su capacidad de acción, aunque esta capacidad está determinada por el entorno.

Al formular su estrategia, los jefes deben considerar dos tipos de entorno: el entorno general (como lo hemos visto previamente, el macroentorno) y el contexto competitivo de la empresa. Este último análisis se basa en dos cuestiones: la primera, en un modelo útil para la definición de la industria y de su dinámica competitiva; y la segunda, el análisis del mercado, mediante el estudio de los niveles de análisis competitivos intermediario entre empresa e industrias. Aunque estos dos tipos de entorno están vinculados, los definiremos por separados.

a. Análisis de la industria

Para definir una industria, nos referiremos a la definición de Porter (1982). Una industria, llamado también sector de actividad, es un conjunto de empresas que ofrecen productos y/o servicios sustitutivos; contrario a un mercado que es un grupo de clientes homogéneos que solicitan una oferta específica. Toda empresa pertenece a una industria que constituye, por así decirlo, el ambiente donde funciona.

De este modo, es imprescindible que los jefes definan bien la industria de pertenencia para su empresa. Según Porter (1976) y los movimientos de la economía industrial, la definición de la industria se hace a partir de la identificación de todos los grupos (proveedores, clientes, entrantes posibles, sustitutivos) que interactúan entre las empresas en situación de competencia en un campo de actividades. Esta definición es crucial porque dibuja las fronteras, pero las fronteras no son inmutables.

El modelo de Porter (1980), proveniente de la economía industrial, toma en cuenta pocos elementos del entorno general que no son de naturaleza económica. Adicionalmente, posibilita determinar los principales actores en una industria y analizar la dinámica de la competitividad. El esquema del análisis de la estructura de la industria de Porter (1986) comprende cinco fuerzas, a saber: los nuevos entrantes (o competidores

potenciales); los productos sustitutos; los clientes; los proveedores; y, los competidores directos. Este modelo puede ser considerado como un sistema avanzado que permitiendo delimitar los elementos que conducen a la rentabilidad de una industria dada y determinar cómo los elementos interactúan.

Asimismo, en relación con los nuevos entrantes, las empresas ya establecidas que producen volúmenes importantes pueden apoyarse en economías de escala y bajar sus precios para conservar su cuota de mercado. El nuevo entrante es forzado a hacer grandes inversiones para crecer y la guerra de los precios puede ser fatal para el nuevo entrante. Cuando *Microsoft* se lanzó en el ámbito de la videoconsola, *Sony* y *Nintendo*, tras cuotas de mercado altas y economías de escala, tuvieron que bajar sus precios. *Microsoft*, para obtener volúmenes suficientes e imponer su *Xbox* en el mercado, debió vender con pérdidas durante algunos años. Las empresas pueden confiar en su conocimiento del mercado, su experiencia, su fuerza de marca para combatir nuevos entrantes. Asimismo, la tecnología posibilita tomar barreras de entrada y protegerse al registrar patentes. Por ejemplo, *Nespresso* registró 1700 patentes para proteger sus cápsulas. Sus competidores debieron ajustar sus cápsulas compatible, pero diferentes en la concepción.

Por otro lado, los productos de sustitución cumplen la misma función que el producto al que sustituyen, mejorando al mismo tiempo sus prestaciones. Se puede tomar como ejemplo el caso de los Smartphone: ahora estos equipos están equipados con cámaras de alto rendimiento, lo que lleva a la reducción gradual de la oferta de cámaras digitales de nivel básico. El desarrollo de nuevos modelos de negocio basados en Internet constituye una nueva amenaza para los competidores existentes. Por ejemplo, las empresas de vehículo compartido como *Blablacar* representan una real amenaza para la *SNCF*. Para contrarrestar, la *SNCF* se esfuerza por desarrollar una nueva oferta con nuevos TGV más baratos y más rentables. Adicionalmente, el poder de los clientes es elevado cuando ellos están centrados y los proveedores están dispersados. *Wal-Mart* impone a sus proveedores condiciones drásticas sobre los precios y los plazos de entrega con sanciones en caso de retraso. Los proveedores deben gestionar el lineal y los posibles picos de consumo. Deben adaptarse al sistema EDI (intercambio electrónico de datos) de *Wal-Mart* e integrarse al sistema logístico propio de la empresa.

Por otro lado, el grado de diferenciación es un punto determinante en cuanto al poder de los proveedores. De hecho, diferenciándose por la calidad del producto, de la tecnología o de la imagen de la marca, el proveedor puede resistir a la presión de los clientes. Los proveedores de equipos en la industria automovilística encuentran poder de negociación cuando son capaces de proponer a los ingenieros sistemas con un valor añadido alto. Así, los equipos que permiten a los coches respetar las limitaciones medioambientales son muy apreciados por los ingenieros. Al mismo tiempo, el grado de concentración relativo juega un papel en el poder de los proveedores. En el sector de los medicamentos genéricos, los pequeños actores del mercado luchan por competir con los pesos pesados del sector, como *Teva* y *Biogaran*. Los farmacéuticos no están acostumbrados a cambiar de proveedor. Asimismo, la rivalidad entre competidores depende de varios factores, como la tasa de crecimiento de la actividad, el número y el tamaño de los competidores, la similitud entre los participantes y la construcción de un ecosistema. En 2015, cuatro empresas (*EB InBev*, *SABMiller*, *Heineken* y *Carlsberg*) se apoderaban de más del 70% del mercado de la cerveza; mientras que en 2005 los diez mayores cerveceros representaban el 50% del mercado. El sector se concentró como consecuencia de numerosas adquisiciones.

Séguin, Hafsi y Demers (2008) agrupan los cinco elementos del modelo de Porter (1986) en tres temas, a saber: i) la demanda para el producto o servicio; ii) la acción de los proveedores; y, iii) la acción de los competidores. Otros autores se mantienen fieles al modelo de Porter (1986), pero añaden los productos de sustitución y la intensidad competitiva.

Para una empresa, los competidores son el punto central de sus preocupaciones. En efecto, incluso organismos sin fines de lucro, a menudo compiten con otras organizaciones. Las empresas también toman en cuenta a todos los actores que pueden influir en el juego competitivo o, que su misión sea influir en este juego. La economía industrial sugiere que los actores son: clientes cuando tienen un poder organizativo, proveedores cuando tienen un poder de mercado importante; los nuevos entrantes son aquellos que pueden aumentar la rivalidad con barreras de entradas bajas.

La comprensión del entorno permite entonces a los estrategas y analistas de empresas determinar, y algunas veces anticipar, las oportunidades y amenazas cuando se presentan, y apreciar su relevancia y su evolución para mejor tomarlos en consideración

en la decisión estratégica. La identificación de las fuerzas presentes en una industria da cabida a los dirigentes para entender la dinámica de la industria a la cual pertenece la empresa.

b. Análisis del mercado y de la competencia

De acuerdo con Astley y Fombrun (1983), cuando las organizaciones de una red están fuertemente relacionadas entre ellas, forman parte de un entorno tumultuoso, cuyos propietarios son independientes de la acción de cada una de las organizaciones de la red. Se trata de delimitar la competitividad con más precisión al exceder las fronteras de la industria. Por otra parte, como el posicionamiento de los competidores, las expectativas de los clientes pueden variar dentro de una misma industria. Por lo tanto, sería útil tomar en cuenta el concepto de grupos estratégicos e identificar los segmentos de mercado. El resultado sería elaborar un posicionamiento distintivo dentro de una misma industria o de una misma línea de negocio. La meta aquí es poner a la empresa en las mejores condiciones para desarrollar ventajas competitivas superiores a aquellos de sus adversarios (Best, 1997).

Por ejemplo, en el sector de los neumáticos, se pueden identificar dos grupos estratégicos que son los líderes en cuota de mercado o en presencia mundial. Estas empresas son generalistas y están presentes en muchos segmentos (turísticos, aviación, maquinaria agrícola, transporte de carga). Tienen una amplia cartera de marcas, una fuerte capacidad de innovación y, a menudo, están integradas verticalmente. Por otra parte, todavía existen fabricantes especializados (como *Hankook*, *Cooper Tire*...) de tamaño regional, poco integrados verticalmente, poco diversificados y con una gama reducida de productos. Los adversarios como *Firestone* o *Dunlop*, que pertenecieron a un grupo intermediario, fueron comprados de nuevo por los líderes. Del mismo modo, en respuesta a la liberalización de los juegos en línea en Francia, numerosos actores entraron en el mercado. Algunos operadores históricos de juego como PMU o FDJ, con más del 15% del mercado, se impusieron a nuevos entrantes (en relación con el póker, operadores especializados como *POKERSTARS* o *WINAMAX*).

5. La estrategia del Océano Azul

Hace bastante un tiempo, algunos sectores, cotidianos en la actualidad, eran desconocidos, como el automóvil, la aviación, la petroquímica, etc. Solo hace cuarenta años, una gran cantidad de sectores no habían sido explorados, como el suministro rápido, los teléfonos móviles, los fondos de inversión, entre muchos otros. Todos estos sectores no tenían una existencia significativa, mientras que ahora valen varios miles de millones de euros. Los Océanos Azules representan un motor de crecimiento y desarrollo para el futuro; las perspectivas se reducen para la mayoría de los mercados ya existentes (Océanos Rojos).

Los progresos tecnológicos han mejorado la productividad, lo que le permite a los proveedores proponer una amplia gama de productos y servicios. Las barreras comerciales se minimizan entre continentes y países; y, al mismo tiempo, las informaciones sobre los productos y los precios pueden estar disponibles instantáneamente. Los monopolios y los mercados de nicho están en peligro de extinción. Cada vez se torna más difícil diferenciar las marcas entre ellas; cuanto más parecidas son las marcas, más los consumidores eligen en función de los precios. Al final, en un número alto de sectores, la oferta es más alta que la demanda.

5.1 Presentación de El Circo del Sol

El Circo del Sol fue fundado en 1984 por un grupo de artistas de calle; esta empresa ha puesto en escena múltiples espectáculos frente a más de 40 millones de personas en 90 ciudades del mundo. Veinte años fueron suficiente para que *El Circo del Sol* alcanzará el éxito que a *Ringling Bros* y a *Barnum & Bailey* (los circos más conocidos en el mundo) le había tomado más de un siglo.

El rápido crecimiento de *El Circo del Sol* se ha producido en un contexto improbable. El sector del circo era una actividad en declive; cada vez más estaban tomando cuota de mercado otras formas de espectáculos y de entretenimiento —competiciones deportivas, televisión, juegos de video—. En lo que respecta a la oferta, *Ringling* y otros circos habían tomado la decisión de poner en relieve artistas conocidos para atraer a más público, pero estos artistas estaban imponiendo sus condiciones. El sector estaba sometido a una baja asistencia y a un aumento de sus costes. Cada nuevo entrante en esta profesión debía afrontar la competencia encarnizada con competidores

instalados desde más de un siglo. Pese a este contexto tan pesimista, *El Circo del Sol* logró multiplicar sus ingresos por 22 entre los años 1990 y 2000. El eslogan adaptado para uno de sus primeros espectáculos fue revelador: “*Reinventamos el Circo*”. *El Circo del Sol* no se propuso ganar dinero compitiendo en el sector tal como existía o robando clientes a sus competidores, sino que prefirió crear un espacio de mercado inexplorado donde la competencia sería inexistente. Ha decidido atraer una nueva cartera de clientes que tradicionalmente no frecuentaba este sector; por ejemplo, ha atraído a clientes adultos y clientes que normalmente se asistían al teatro, a la ópera y que estaban dispuestos a pagar varias veces más por el precio un billete de circo solo por vivir una experiencia única.

Para entender este fenómeno de *El Circo del Sol*, se debe entender que el universo económico está compuesto por dos tipos de espacios distintivos llamados Océanos Azules y Océanos Rojos.

Los Océanos Rojos representan todos los sectores y actividades ya existentes, donde las fronteras de los sectores están bien definidas y aceptadas y las reglas de la competitividad están establecidas claramente. En este contexto, las empresas intentan sobrepasar a sus rivales para captar una mayor proporción de la demanda existente. Cuanto más saturado está el espacio, más se reducen las perspectivas de lucro y de crecimiento; y los productos empiezan a banalizarse.

Contrariamente, los Océanos Azules son todos los sectores y actividades que no existen en el presente, es decir, espacios desconocidos sin ninguna competitividad. En estos contextos, se crea la demanda en lugar de luchar por tenerla; y las oportunidades de crecimiento son a la vez rápidas, numerosas y rentables. Existe dos maneras de crear un océano azul: por un lado, las empresas pueden crear sectores totalmente nuevos como *eBay* con las subastas en línea; y, por otro; se crean a partir de sectores ya existentes.

En la mayoría de los casos, la necesidad de crear un Océano Azul proviene del interior de un Océano Rojo, con una redefinición de las fronteras de un sector ya existente. Esta estrategia fue la que implementó *El Circo del Sol*, superando las fronteras que tradicionalmente separaban el circo y el teatro; en otras palabras, esta empresa ha creado un océano azul lucrativo desde el interior del océano rojo del sector del circo. Así, la lógica muestra que el Océano Azul rompe con los modelos tradicionales centrados sobre la competencia en el seno de un espacio de un mercado actual.

5.2 Las características distintivas entre un Océano Rojo y un Océano Azul

A continuación, se describen las características que definen la estrategia del Océano Rojo y las de la estrategia del Océano Azul, esto con el fin de establecer las principales diferencias entre estos dos tipos de estrategias (tabla 1):

Tabla 1: Estrategia del Océano Rojo contra la estrategia del Océano Azul

ESTRATEGIA DEL OCÉANO ROJO	ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL
<ul style="list-style-type: none"> • Luchar en un espacio de mercado existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un espacio de mercado no explotado.
<ul style="list-style-type: none"> • Vencer a los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que los competidores pierdan toda su relevancia.
<ul style="list-style-type: none"> • Explotar una demanda en vigor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer e introducir una nueva solicitud.
<ul style="list-style-type: none"> • Arbitrar entre valor y coste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salir de la compensación valor/coste.
<ul style="list-style-type: none"> • Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con su opción estratégica: diferenciación o bajo coste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear todo el sistema de actividades de una empresa sobre la continuación de la diferenciación y los bajos costes.

Fuente: Harvard Business Review hors-série LE MUST, Joseph-Dezaize Gabriel. La stratégie Océan Bleu. *Les théories majeures pour mener votre entreprise vers le succès*. 2018, p. 57-67.

En la tabla anterior, se puede diferenciar la estrategia del Océano Rojo de la estrategia del Océano Azul con criterios específicos. El aspecto el más importante de la estrategia del Océano Azul sería su rechazo al postulado fundamental de la estrategia convencional: la necesidad de un arbitraje entre coste y valor. La estrategia consistiría en elegir entre diferenciación o bajo costo. Según esta tesis, las empresas pueden crear más valor para clientes con coste más elevado o crear valor razonable a un coste más bajo. Los índices de la estrategia del Océano Azul muestran que las empresas que lo logran siguen simultáneamente la diferenciación y bajos costos.

Esta estrategia de diferenciación y bajos costes dentro de un Océano Azul se puede analizar a través del ejemplo de *El Circo del Sol*. En la época de la fundación de esta empresa, los circos se esforzaban por competir entre ellos y obtener la mayor parte de la demanda, que estaba disminuyendo, ajustando sus espectáculos tradicionales. Con este propósito, intentaban contratar payasos y domadores de leones cada vez más numerosos y conocidos. No obstante, este objetivo aumentaba la estructura de los costes sin cambiar la experiencia vivida por el espectador. Los costes estaban subiendo mientras que los ingresos eran los mismos y con una demanda en declive. A partir de su

surgimiento, *El Circo del Sol* cambió el curso de los acontecimientos. En lugar de seguir la lógica tradicional y buscar ser mejor que sus competidores, la empresa decidió redefinir el problema, ofreciendo las risas y los escalofríos del circo al mismo tiempo que incluía el impulso intelectual y la riqueza artística del teatro. Para realizar espectáculos con estas piezas, *El Circo del Sol* tuvo que revisar los componentes de la oferta del circo tradicional. La empresa se dio cuenta de que muchos elementos considerados necesarios para la diversión no se estaban considerando y que incluirlos en el producto representaba un alto precio. Tradicionalmente, la mayoría de los circos muestran una animación con animales, y esto es una carga económica elevada: se deben financiar, pero también se debe costear el adiestramiento, el servicio veterinario, las jaulas, el transporte, etc. *El Circo del Sol* caía en la cuenta de que el público estaba preocupado por el tratamiento de los animales y por la ética en la utilización de animales para un espectáculo. Además, el público nunca veía a los artistas como celebridades, tipo las estrellas de Hollywood. En relación con la venta de golosinas dentro de las instalaciones del circo, podía ser un buen medio para aumentar las ganancias, pero los precios establecidos eran prohibitivos y se podía causar la impresión de una estafa.

En definitiva, *El Circo del Sol* concibió que el encanto duradero de un nuevo circo se debía basar en tres factores: los payasos, la carpa y los espectáculos acrobáticos clásicos. La empresa optó por: i) desechar a los payasos, sustituyendo el número de tartas de nata por un estilo más refinado; ii) dar glamur a la carpa, descuidada por la mayoría de los circos que preferían salas de alquiler, la empresa tomó en cuenta que la carpa es un símbolo clásico del circo que representa magia con un alto nivel de comodidad para el cliente; iii) mantener a los acróbatas, pero añadir un toque artístico para aumentar el refinamiento de sus números. De forma simultánea, *El Circo del Sol* tomó prestado nuevos elementos del teatro y de los espectáculos de Broadway, y eligió una representación teatral con un tema y un escenario, los shows incluían momentos de danzas sofisticadas. Mientras que los circos tradicionales estaban a favor de números yuxtapuestos, en *El Circo del Sol* cada espectáculo incluía su banda sonora original, lo que permitía pilotar el espectáculo, la iluminación y el cronometraje de las partes. De esta manera, *El Circo del Sol* empezó a crear espectáculos realmente perfeccionados. La programación de los espectáculos era múltiple, lo que permitía aumentar las ganancias con clientes más frecuentes. Asimismo, *El Circo del Sol* podía reducir de manera drástica

su estructura de coste, eliminando algunos elementos onerosos, y logró crear un espectáculo combinando diferenciación y costes bajos.

Una empresa que reduce sus costes aumentado su valor para los compradores puede llegar a un incremento de su valor para sí misma y sus clientes. El rechazo de un debate entre costes bajos y diferenciación implica un cambio fundamental de mentalidad estratégico. En un Océano Rojo, las condiciones estructurales del sector son lo que son, y las empresas están obligadas a limitar su actividad a esas estructuras. Este postulado se basa en una visión intelectual del mundo que los teóricos llaman la visión “estructuralista” y “determinismo ambiental”. La mayoría de las empresas son dependientes de las fuerzas económicas. Al contrario, el Océano Azul se funda sobre una visión del mundo donde las fronteras del mercado y los sectores de actividad pueden ser definidos por las acciones y las convicciones de los actores; lo que se llama una visión “reconstruccionista”. La magia de *El Circo del Sol* nació de la reconstrucción de elementos prestados de todas las alternativas (comedia musical, opera, teatro).

5.3 Hacia una estrategia del Océano Azul

Los Océanos Azules no se originan por la innovación tecnológica; a menudo, la tecnología ya existía. Algunas veces, la creación de un océano azul puede necesitar una tecnología de punta, pero esta no es una característica determinante, incluso en sectores tecnológicos.

Asimismo, los Océanos Azules son creados generalmente por actores ya establecidos; en general, dentro del mismo sector, como en el caso de *General Motors* o *Chrysler*, que ya eran actores establecidos cuando han creado sus Océanos Azules en la industria automóvil. Sin embargo, actores entrantes pueden también crear Océanos Azules en el sector, como el caso de *Apple*. La mayoría de los Océanos Azules se crean desde el interior de un Océano Rojo de sectores actuales. Así, se cuestiona el hecho de que los nuevos mercados se encuentran en aguas lejanas. Se puede encontrar fácilmente Océanos Azules cerca de cada empresa.

Por otra parte, la empresa y el sector de actividad no son buenas unidades de análisis. Las unidades tradicionales de análisis estratégico no explican bien cómo ni por qué se crean los Océanos Azules, ya que una empresa no tiene por qué tener excelentes resultados constantemente; puede ser esplendorosa durante un periodo y deficiente, en

otro. De esta forma, toda empresa alterna entre progresión y recesión. El mismo razonamiento es aplicable a los sectores. La unidad de análisis más apropiada para explicar la creación de Océanos Azules es el avance estratégico, esto es, la totalidad de las acciones y decisiones administrativas que lleven a la elaboración de una oferta comercial fuerte.

Adicionalmente, la creación de Océano Azul modela las marcas. Un avance estratégico con el Océano Azul es capaz de crear un capital de marca que durará décadas. Por ejemplo, *IBM* es considerado como la “institución americana”, gracias, en gran parte, a los Océanos Azules que ha creado en informática. Las investigaciones comprueban que grandes presupuestos de *R&D* no son las llaves para crear nuevos espacios de mercados; lo determinante es llevar a cabo buenos progresos estratégicos. Las empresas que saben lo que conduce a un buen avance estratégico tienen más posibilidades de crear múltiples Océanos Azules a lo largo del tiempo, para seguir teniendo crecimiento y altos beneficios sostenibles. En resumen, la creación de Océano Azul es el producto de una estrategia, y también de una acción administrativa.

Los Océanos Azules pueden estar relacionados con las barreras a la imitación. Las empresas que crean Océanos Azules obtienen beneficios durante un largo periodo de tiempo del mismo modo que *El Circo del Sol*, *Southwest Airlines*, *Federal Express*, entre otras. La estrategia del Océano Azul edifica barreras económicas y cognitivas a la imitación. En primer lugar, adoptar un *Business Model* de un creador de un Océano Azul es más fácil imaginarlo que realizarlo. Los creadores de este Océano tienen tendencia a atraer enseguida a gran número de clientes; así, realizan rápidamente economías de escala, lo que permite tener una ventaja de coste inmediata y durable sobre sus imitadores. Atraer de forma inmediata a un gran número de clientes puede también crear externalidades de red. Cuantos más clientes en línea tiene *eBay*, más se vuelve atractivo su sitio de subastas para ambas partes (vendedores y clientes que no tienen razón de irse).

Una aerolínea que quiere ofrecer rapidez del transporte aéreo al mismo tiempo que flexibilidad y coste del automóvil como *Southwest Airlines*, debería implementar grandes modificaciones en sus itinerarios, su marketing y su tarificación. Imitar un enfoque sistémico es prácticamente imposible, porque ejecutar en un día cambios tan considerables en la organización y la explotación son elementos que relevan un cambio de sistema completo de las actividades.

Las barreras cognitivas pueden ser también muy eficaces. Una empresa que mejora su valor no tarda en atraer a una clientela fiel. Según diferentes estudios, incluso las campañas publicitarias más costosas, tienen dificultades para deslocalizar un creador de un Océano Azul. *Microsoft*, por ejemplo, intenta, desde hace muchos años, ocupar el centro del Océano Azul creado por *Intuit* con su programa de finanzas personalizadas, *Quicken*. A pesar de todos sus esfuerzos e inversiones, no ha logrado imponerse como el líder en el sector.

En otras ocasiones, las tentativas de imitación del Océano Azul entran en conflicto con la imagen de marca actual del imitador. *The Body Shop*, no usa maniquís y no hace una promesa de juventud o de belleza eterna. Las marcas establecidas como *L'Oréal* o *Estée Lauder* no podrían imitar la marca *The Body Shop*, porque pondrían en peligro su imagen publicitaria actual basada en estas promesas.

5.4 Comparación entre el modelo Ford y El Circo del Sol

La estrategia del Océano Azul siempre ha existido, pero las empresas pueden no ser conscientes de esto. Para comprobarlo, podemos hacer un paralelismo entre el modelo de teatro-circo de *El Circo del Sol* y la creación del *Modelo T* de *Ford* para demostrar esta teoría.

Al fin del siglo XIX, la industria del automóvil estaba poco desarrollada y era poco atractiva. En América, más de quinientas ensambladoras combatían por vender modelos de lujos artesanales, que costaban aproximadamente 1500 dólares y que eran poco accesibles, excepto para gente muy rica. Los activistas antiautomóviles destrozaban las calles, rodeaban de alambre de púas los coches aparcados y planificaban boicots contra los automovilistas del mundo de los negocios. Woodrow Wilson (vigésimo octavo presidente de Estados Unidos) subrayó, en 1906, el espíritu de esta época a través de esta declaración: “*nada ha difundido más el sentimiento socialista que el automóvil*” para demostrar la imagen de la riqueza altanera.

En lugar de intentar dominar a sus competidores robándoles una parte de la demanda existente, Ford reformuló las fronteras sectoriales de los automóviles y de los coches a caballo para crear un Océano Azul. Durante este periodo, los coches a caballo eran el principal medio de transporte local en América. Estos tenían dos ventajas sobre el automóvil: por un lado, los caballos tenían la capacidad de esquivar los bultos y el fango

que volcaban a las automóviles, particularmente cuando estaba lloviendo o nevando en carreteras sucias; y, por el otro, los caballos y las carretas eran más fáciles de cuidar que los vehículos de lujo, los cuales se averiaban frecuentemente y era necesario tener mecánicos expertos, que además eran escasos y caros. Henry Ford logró entender estas ventajas para romper con la competitividad y sacar del aislamiento una colosal demanda inexplorada.

Ford presentó su *Modelo T* como un automóvil para todo público, fabricado con los mejores materiales. Como en el caso de *El Circo del Sol*, Ford hizo que la competencia fuera irrelevante. A pesar de construir sofisticadas limusinas confeccionadas a medida, que poca gente podía permitirse, Ford fabricó un automóvil destinado a usos cotidianos, como los coches a caballo. El Modelo T fue diseñado en un único color (negro) y con pocas opciones de accesorios. Este coche era seguro, concebido para viajes sin esfuerzos en calles sucias y en todas las condiciones climáticas; y era sencillo de usar y reparar, se necesitaba solo un día para aprender a conducirlo.

A semejanza de *El Circo del Sol*, Ford fijó el precio sin tomar en cuenta los precios actuales del sector. Decidió basarse en los coches a caballo (400 dólares) y olvidar los otros automóviles. En 1908, el primer coche Modelo T costaba 850 dólares; después, en 1909, su precio llegó a 609 dólares, hasta llegar a un precio de 290 dólares, en 1924. De este modo, Ford convirtió a los compradores de coches a caballo en compradores de automóviles —de la misma manera que *El Circo del Sol* transformó los aficionados de teatro en espectadores de circo—. Las ventas del Modelo T se multiplicaron. La cuota de mercado de *Ford* pasó de 9% en 1908 a 61% en 1921. Desde 1923, la mayoría de los matrimonios americanos tenían un automóvil. Mientras que los otros competidores, ofrecían un valor mucho más alto a la masa de compradores, Ford triunfó con la estructura de costes más baja del sector, al estandarizar sus automóviles, con pocas opciones de cambio y piezas intercambiables. Ford se liberó del sistema industrial en proceso, donde el coche estaba fabricado por artesanos calificados que ensamblaban piezas por piezas de principio a fin. La revolucionaria cadena de montaje de Ford intercambió los artesanos por trabajadores inexpertos, cada uno estaba a cargo de una pequeña parte de la cadena de montaje para realizar el producto lo más rápido posible y con eficacia. Este proceso le permitió a Ford construir un automóvil en cuatro días, lo que favoreció tener grandes ahorros.

6. Conclusión

Este trabajo de investigación destaca el valor de la estrategia empresarial, ya que implica que la empresa cuenta con diversas maneras de construir su ventaja competitiva a largo plazo.

Conforme al capítulo sobre el marco teórico, la internacionalización tiende a incrementar la interdependencia económica entre los países y las regiones; y provoca una mayor integración de las sociedades y economías a nivel mundial. La homogenización de la demanda y la fuerte tendencia al aumento de las economías de escalas llevan a los sectores a internacionalizarse cada vez más. En algunos sectores, los productos y los servicios ofrecidos varían significativamente de un país a otro; mientras que en otros, conviene vender el mismo producto en todo el mundo. Se distingue varios modos de internacionalización según los medios movilizados y la importancia de implementarse en el extranjero (la exportación, licencias o franquicias, alianzas o *Joint Venture...*).

Son comparables el modelo de la industria global y el de la multipaís. En la industria multipaís, la ventaja competitiva es específica a cada país; la empresa puede estar en una posición de fuerza a un lado de la frontera, mientras que en el otro, puede estar en una posición de debilidad. Por otra parte, en la industria global, una empresa tiene una ventaja competitiva significativa: puede prosperar en un país y en otro utilizando las mismas herramientas.

Por otra parte, la matriz Ansoff es una herramienta que permite determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa para que el jefe tome las decisiones necesarias; se basa en cuatro elecciones estratégicas (la penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, y la diversificación). A partir de esta matriz, se analiza la oportunidad de lanzar nuevos productos y/o desarrollarse en mercados ya existentes; pero también se puede evaluar la posibilidad de salirse de un mercado, si es necesario, o de encontrar otros nuevos. Sin embargo, cada estrategia tiene un nivel de riesgo diferente.

Según el capítulo tres (partes una y dos), es importante resaltar que el entorno de las empresas se ha visto fuertemente influenciado por la ola tecnológica, por el ascenso de las empresas de plataformas y la demanda social de que las empresas tengan más en cuenta los retos sociales y medioambientales. Estas transformaciones implican cambios potenciales organizacionales y de estrategias y, por consiguiente, el surgimiento de

nuevos modelos de empresas que equilibran el progreso humano con el rendimiento sostenible.

La arquitectura organizacional debe adaptarse a las metas del mundo del mañana. Estas transformaciones se combinan para rediseñar, a diferentes escalas, la cadena de valor de las empresas y los modelos de organización. Antes, la tecnología estaba centrada en las innovaciones relacionadas con la manera de producir o de vender. Hoy, lo determinante es la amplitud y la rapidez de esta nueva ola tecnológica que conlleva cambios e innovaciones, cuyos efectos sobre los modos de trabajo son importantes. Las plataformas digitales juegan un papel importante para las empresas desde el punto de vista económico, y requieren de la delimitación de la competencia.

De acuerdo con el capítulo tres (partes tres y cuarta), la fragmentación del proceso de producción y de distribución está cambiando para pasar de lo global a lo local, con el surgimiento de dominación de las regiones. Estas mutaciones tecnológicas y económicas encuentran evoluciones demográficas, con aspiraciones y expectativas sobre poblaciones diferentes y con el deseo de una mejor comprensión de las empresas ante los desafíos sociales y medioambientales. En nuestro mundo globalizado, algunos problemas predominantes vuelven a salir a la luz con la emergencia de la estrategia de valor del accionista y la presión por exigencias para la empresa exclusivamente financieras.

Desde esta perspectiva, la estrategia aspira, en primero lugar, a maximizar el valor para el accionista. La pregunta ahora está relacionada con el grado de convergencia entre la aproximación de la estrategia (por ejemplo, al nivel de la responsabilidad social empresarial) y la determinación de alcanzar resultados financieros elevados. En efecto, la empresa debe centrarse en la colectividad y los valores de la sociedad, pero no por pura filantropía sino por intereses a largo plazo.

Desde el punto de vista del capítulo cuarto, uno de los principios de la estrategia es analizar el entorno donde la empresa está involucrada. De hecho, el camino estratégico de la empresa está determinado, bajo coacción o facilitado, por los diferentes elementos del entorno. La empresa debe analizar el mercado, los clientes y sus competidores. Sin embargo, se pueden también incluir otras características como la demografía, la política, la tecnología, entre otros. La dificultad radica en la evaluación del impacto que estos elementos tendrán en la conducta y el rendimiento de la empresa. El entorno constituye el cuadro de acción; se impone al jefe y limita su acción. No obstante, nunca determina

totalmente su elección estratégica porque un entorno es percibido y entendido de manera diferente en función del dirigente. Es fundamental analizar cómo actúan los diferentes elementos del entorno: tanto el entorno económico, ya que las empresas son muy sensibles a su estado general, como el entorno sociológico, que obliga a las empresas a la concepción de nuevas orientaciones estratégicas.

En lugar de luchar en un mercado saturado donde la competencia es "sangrienta", tiene más sentido crear un nuevo mercado centrándose en los no clientes. En el capítulo cinco, se muestra que se debe descubrir nuevos mercados aún inexplorados, vírgenes y vastos como el océano, que permitan combinar crecimiento y rentabilidad. Se debe prestar atención a cómo se satisfacen las necesidades actuales. A partir del análisis del caso de *El Circo del Sol* se pudo ilustrar que, incluso en las industrias no rentables, altamente competitivas y con baja barrera de entrada —como los espectáculos en vivo— es posible crear nuevos espacios para el crecimiento rentable. *El Circo del Sol* ha experimentado un crecimiento espectacular y altos beneficios en todo el mundo, sin mantener el estilo de los circos tradicionales, dirigiéndose a los adultos, eliminando el uso de animales y actos estelares, pero mejorando la comodidad, la música e introduciendo espectáculos temáticos artísticos y sofisticados. Los Océanos Azules y los Océanos Rojos siempre han existido, pero la realidad les exige a las empresas entender la lógica estratégica de ambos.

La estrategia es plural y múltiple. No es un cálculo o el uso automático de unas pocas herramientas. En concreto, la empresa debe elegir la dirección y los métodos de su desarrollo, definir su ámbito de actividad y determinar sobre qué elementos pretende construir su ventaja competitiva. Una estrategia bien concebida, mal aplicada o que no tiene en cuenta la realidad concreta de la empresa, está condenada al fracaso.

La empresa debe distinguirse de la competencia, y la estrategia es uno de los elementos que asegurará su vigencia en el tiempo; aunque hay otros factores a tomar en cuenta.

Una limitación de este trabajo de investigación sería la parte dedicada a las mutaciones y a los cambios del mundo globalizado. Esta parte merecería una mayor profundización; se debería seguir investigando. En efecto, en el desarrollo del estudio, se analiza diversos elementos que transforman el mundo; sin embargo, se metamorfosean muchos más factores con grandes impactos sobre las estrategias empresariales. Sería

interesante analizar en el futuro cada cambio en profundidad y destacar sus impactos sobre las estrategias porque cada factor tiene su relevancia a la hora de elegir.

7. Bibliografía

Aldrich, H. y Mindlin, P. (1978). *Uncertainty and Dependence: two Perspectives on Environment*. L. Karpik (Ed.). *Organization and Environment: Theory, Issues and Reality*, p. 149-170.

Andrews, K.R (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard-Irwin.

Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow-Jones Irwin.

Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas.

Armor, (2019). *Leader des technologies d'impression*. Disponible en: <https://www.armor-group.com/fr/content/leader-des-technologies-dimpression>.

Astley, W.G. y Fombrun, C.F. (1983). *Collective Strategy: the social Ecology of Organizational Environment*. *Academy of management review*, vol. 8: 576-586.

Baroin, D. y Gateau, D. (2019). *La révolution des organisations : pour une nouvelle architecture de l'entreprise*. Pearson.

Chandler, A. (1962). *Stratégie et structure*. Les éditions d'organisation. Disponible en : <http://www.lsis.org/espinasseb/Supports/SIO/8-SIetStrategies-4p.pdf>.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *Stratégie de l'Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Harvard Business Review.

Coriat, B. (1995). *Les métamorphoses de la division du travail dans la crise contemporaine : l'implication et ses modèles*. La Crise du travail, PUF.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1997). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.

Detrie, B., Leca, B. y Ramanantsoa, B. (1983), *Stratégie de l'entreprise et diversification*, NATHAN.

Diccionario de la Lengua Española (2017).

Dill, W.R. (1958). *Environment as an Influence on Managerial Autonomy*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, n°4, p. 409-443.

- Durán Herrera, J.J. (2005) *La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas competitivas*, Minerva Ediciones.
- Hitt, M.A, Hoskisson, R.E. y Ireland, R.D. (2007). *Management of Strategy*, Thomson.
- Johnson, G. y Frery, F. (2008). *Stratégique*. Pearson Education.
- Joseph-Dezaize, G. (2018). *Les théories majeures pour mener votre entreprise vers le succès*. Harvard Business Review hors-série LE MUST, p. 57-67.
- Kay, J. (1994). *Fundamentos del Éxito Empresarial. El valor añadido de la estrategia*. Ariel.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1967). *Différenciation and Integration of complex organizations*. Administrative Science Quartely, vol. 12, p. 1-47.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P. y Durand, R. (2016). *Strategor toute la stratégie d'entreprise (7^a Reimpresión)*. Dunod.
- L'Équipe Dynamique Entrepreneuriale (2016). *Top 10 des entreprises françaises qui cartonnent à l'international*. Disponible en : <http://www.dynamique-mag.com/article/top-entreprises-francaises-cartonnent-international.8413>.
- Leroy, F. (2017). *Les stratégies de l'entreprise*. Dunod.
- Livesey, F. (2017). *From Global to Local: The Making of Things and the End of Globalisation*. Profile Books.
- López Navaza, C. y Martín Soteras, A. (2012). *Estrategias empresariales (2a Reimpresión)*. ECOE Ediciones.
- Medina Giacomozzi, A. (2005). *Causas de la internacionalización de la empresa*. Análisis Económico. Disponible en : <http://www.redalyc.org/html/413/41304504/>.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1985). *Of Strategies: Deliberate and Emergent*. Strategic Management Journal, vol. 6.

Mostefaoui, R. (2013). *Séquence 1 : le concept de la stratégie*. Université de Picardie Jules Verne.

Porter, M.E. (1976). *Industry Structural Change*. Boston: Harvard business School.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M.E. (November-December 1996). *What is Strategy?*. Harvard Business Review.

Porter, M., Collins J., Christensen, C., Chan Kim, W., Mauborgne, R., Neilson, G., Martin, K. (Décembre 2018-Janvier 2019). Le must de la stratégie : Les théories majeures pour mener votre entreprise vers le succès. En Chan Kim W. y Mauborgne R. (Eds.), *La stratégie de l'Océan Bleu* (pp. 56-67). Harvard Business Review France.

Rojo, M. y Gaspar Gonzalez, A.I. (2007). *Crecimiento e Internacionalización de empresas*. Editorial Síntesis.

Séguin, F. y Hafsi, T. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*. Montréal : Éditions Transcontinental.

Suárez Hernández, J. y Ibarra Mirón, S. (2002). Anales de estudios económicos y empresariales. *La teoría de los recursos y las capacidades. un enfoque actual en la estrategia empresarial* (pp. 63-89). Disponible en: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/19783/1/AEEE-2002-15-teoria-recursos-capacidades.pdf>.

Schwab, K. (2017). *La quatrième révolution industrielle : ce qu'elle implique et comment y faire face*. World Economic Forum.

Tilles, S. (1986). How to evaluate corporate strategy (pp. 11-21). Harvard Business Review.

Veltz, P. (2017). *La société hyper-industrielle : le nouveau capitalisme productif*. Editions du Seuil.

Villani, C. (2018). *Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne*. Rapport du Premier Ministre.

Venkatraman, N. (1990). *Environment- strategy coalignment: an empirical test of its performance implications*. Strategic Management Journal, vol. 11, n°3, p. 1-23.