

• INVESTIGACIÓN • CIENCIAS SOCIALES

Lucio Fuentelsaz
Catedrático de Universidad Facultad de Economía y Empresa



Juan P. Maicas
Profesor Titular de Universidad Facultad de Ciencias Sociales y Humanas



Ambos son los investigadores principales del proyecto de I+D+i "Estrategias de innovación y emprendimiento ante el nuevo entorno económico e institucional", concedido por el Ministerio de Economía y Competitividad.

El término estrategia forma parte del acervo lingüístico popular. Quien más quien menos lo utiliza habitualmente en multitud de contextos y situaciones. Y es que, según Richard Rumelt, profesor en UCLA y uno de los padres de la estrategia, el término se ha convertido en un tic verbal. El lenguaje de los negocios ha transformado el marketing en "marketing estratégico", el procesamiento de datos en "estrategia de sistemas de información" o el hecho de llevar a cabo una adquisición en "estrategia de crecimiento".

A pesar de que el uso del término en el ámbito de la dirección de empresas es relativamente reciente (una pocas décadas), su utilización en el ámbito militar se remonta mucho más atrás. Así, *El Arte de la Guerra*, escrito por Sun Tsu en el último tercio del siglo IV a. C., es considerado por algunos como el primer tratado de estrategia. En él se postula que la "estrategia es el trabajo de una organización. En situación de vida o muerte, es el Tao (camino) de la supervivencia o extinción. Su estudio no puede ser obviado". En esta definición ya pueden encontrarse algunos ingredientes que posteriormente se han utilizado para dar sentido al estudio de la estrategia desde un punto de vista empresarial, como es el trabajo de una organización puesto al servicio de un fin u objetivo.

Posteriormente, el mundo académico ha propuesto numerosas definiciones para el término. En todas ellas parece haber un denominador común que permite converger hacia una idea simple del concepto, como la diseñada por Jay Barney, que afirma que la estrategia "es el patrón de asignación de recursos que permite a la empresa mantener o mejorar sus resultados".

La simpleza del término podría hacer albergar la creencia de que la mayoría de las empresas construyen con precisión su estrategia. Sin embargo, la realidad es bien distinta y no es demasiado frecuente encontrar empresas que la definan de manera correcta. En este sentido, no es extraño encontrar formulaciones en las que abundan los términos grandilocuentes o imprecisos, los objetivos enunciados de manera ambigua y ambiciosa, o aproximaciones que



La importancia de tener una (buena) estrategia

Una buena estrategia debe ir acompañada de un diagnóstico de los retos a enfrentar por la empresa

... simplemente se limitan a equiparar la estrategia con el crecimiento o la obtención de beneficios, cuando estos deben ser la consecuencia que se derivan de una buena estrategia, pero no los elementos que la determinan.

Un reciente artículo publicado en el prestigioso *The New*

England Journal of Medicine por Michael Porter (seguramente el experto más reconocido internacionalmente en este ámbito), conjuntamente con Thomas Lee, ponía precisamente el énfasis en los elementos que deben guiar una buena estrategia. En su artículo, plantean algunas preguntas que debe considerar cualquier directivo. Entre ellas, identificar cuál es el objetivo fundamental de la empresa (que debe estar relacionado con la creación de valor para los clientes), cuáles son los negocios en los que se está presente, cuál el alcance de la actividad que se lleva a cabo (tratar de llegar a un amplio número de clientes o limitarse a un segmento concreto de los mismos, teniendo en cuenta que una empresa difícil-

La empresa debe diseñar una política que guíe cómo afrontar los retos y los obstáculos identificados

... mente puede cubrir todo el mercado), o cómo vamos a diferenciar nuestra oferta de la de los competidores.

En todo caso, una buena estrategia no solo debe caracterizarse por una definición concreta y alcanzable del objetivo de la empresa, sino que también debe ir acompañada de la reali-

zación de un diagnóstico de los retos a enfrentar. La elaboración de un diagnóstico correcto permite al directivo descifrar cuáles son los elementos clave de su negocio y del entorno que le rodea. En segundo lugar, la empresa debe diseñar una política que guíe cómo afrontar los retos y los obstáculos previamente identificados en el diagnóstico. Una política de actuación correcta comporta que la empresa esté centrada alrededor de su objetivo. Finalmente, la guía que conduzca los designios de la empresa presenta la necesidad de materializarse en un conjunto de acciones coherentes, entendidas como pasos que debe dar la organización con el propósito de ir cubriendo las etapas que marque su propia política de actuación.

En definitiva, disponer de una buena estrategia sienta los mimbres para garantizar la supervivencia de la empresa. La ausencia de estrategia, o una definición errónea de la misma, puede avocar a la organización al fracaso y a su desaparición del mercado.

• TABLÓN DE ANUNCIOS •

Exposición

Últimos días para poder ver la exposición colectiva *Mamá quiero ser artista*, en el edificio de Bellas Artes. La muestra está comisariada por la profesora María Fernández, en la asignatura *Metología de productos*.

Defensora universitaria

La Defensora Universitaria, M^a José Rabanaque, estará hoy en Teruel para atender a los miembros de la comunidad universitaria. El horario de atención será de 11:30 a 14:00 horas, en la sala de reuniones edificio Vicerrectorado.

UVT

La Universidad de Verano de Teruel ya tiene abierto el plazo de inscripción para su próxima edición con una amplia oferta. Toda la información sobre los cursos se puede consultar en la web <https://fantoniogargallo.unizar.es>.

Concurso

La Universidad de Zaragoza en colaboración con la Corporación Aragonesa de Radio y Televisión y el Instituto Aragonés de la Mujer organiza el II Concurso publicitario audiovisual. Se pueden presentar trabajos hasta el 4 de mayo.