

*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones,*  
Thomson-Civitas, Cizur Menor, 2007, 4ª edición

Esta cuarta edición del libro *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* de los profesores Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López viene a representar un avance más en el proceso de consolidación de esta obra como uno de los manuales de referencia de autores españoles para el estudio de esta disciplina. Las diferentes ediciones ya publicadas y la constante renovación de éstas son, en sí mismas, pruebas reveladoras de este éxito y de la voluntad de constante actualización de los autores.

Esta edición comparte con las anteriores la estructura clásica del modelo de Dirección Estratégica como eje a lo largo del que se vertebran los contenidos del libro, identificando tres partes o bloques fundamentales: Análisis Estratégico, Formulación de Estrategias e Implantación de Estrategias. Como novedad, se han rediseñado algunos capítulos agrupándolos para lograr una mayor homogeneidad en sus contenidos, ampliar partes más relevantes y reducir algunas que han perdido cierta vigencia.

Un capítulo inicial, con propósito introductorio, sienta las bases de lo que se entiende por Dirección Estratégica,

clarificando el concepto de estrategia, identificando los niveles de estrategias corporativas, competitivas o de negocio y funcionales y analizando las distintas fases del proceso desde una perspectiva puramente racional. Tras éste, los distintos contenidos se agrupan en los tres bloques mencionados anteriormente.

Los capítulos desde el segundo al séptimo, dedicados al Análisis Estratégico, comienzan exponiendo la problemática de la determinación de la misión y de los objetivos empresariales, haciendo especial hincapié en la discusión en torno a la creación de valor como alternativa al objetivo clásico del beneficio y al papel reservado a los diferentes grupos de interés o stakeholders en la formulación de las metas de la empresa. Este debate conduce necesariamente a la reflexión sobre la Responsabilidad Social Corporativa y la importancia de los valores éticos. La mayor extensión con la que se tratan estas últimas cuestiones en la presente edición del manual concuerda con la atención creciente que despiertan tanto en el ámbito académico como profesional.

En cuanto al análisis externo, se realiza un inventario completo de téc-

nicas y modelos: el perfil estratégico del entorno, el diamante de Porter, el método de los escenarios, el modelo de Abell para la delimitación del entorno específico, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y los grupos estratégicos. En conjunto, ofrecen un catálogo completo de herramientas para la determinación y valoración de los principales factores externos que pueden afectar a las organizaciones.

Del mismo modo, para el análisis interno, se propone el perfil estratégico de la empresa, la cadena de valor, el benchmarking, las matrices de análisis estratégico, el análisis DAFO y la teoría de recursos y capacidades. Todos ellos constituyen un mapa completo para la valoración de la situación de la compañía y su capacidad para afrontar los retos del entorno.

La segunda parte, referida a la Formulación de Estrategias, abarca los capítulos del octavo al decimosexto. Las diferentes alternativas estratégicas que se exponen en ellos se centran exclusivamente en los niveles corporativo y de negocio. Con respecto a las estrategias de negocio, se estudian los conceptos de ventaja competitiva, fuentes de esta ventaja y su mantenimiento, las estrategias competitivas genéricas de ventaja en coste y de diferenciación de productos, el modelo del "reloj estratégico", las estrategias con base en las características de la industria y las estrategias para industrias con base tecnológica.

En cuanto a las estrategias corporativas, se trata la definición del campo de actividad, las estrategias de expansión, de diversificación, la integración vertical y la reestructuración de la cartera de negocios, la singularidad de la dirección de las empresas diversificadas, los procesos de adquisi-

ción, fusión y absorción de empresas, las estrategias de alianzas o de cooperación, la estrategia de internacionalización y la dirección de la empresa multinacional.

A la fase de Implantación de Estrategias se dedica la última parte del libro, los capítulos del decimoséptimo al decimonoveno, aspecto especialmente valioso por la escasez de su tratamiento en otros manuales relativos a esta disciplina. Comienzan con el proceso de evaluación y selección de estrategias, empleando los criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad. Posteriormente, se identifican las actividades clave y los factores de éxito y fracaso de la implantación estratégica, centrándose en cuatro aspectos principales: el diseño organizativo, los sistemas de dirección y liderazgo, la dirección de recursos humanos y la cultura corporativa. Finalmente, se abordan los sistemas de planificación y control que dan término al proceso de la Dirección Estratégica. Dentro de la parte de la planificación estratégica se realiza una breve descripción de las estrategias funcionales, incluyendo las estrategias de producción, financieras, comerciales y de aprovisionamiento. En cuanto al control estratégico, se incide en los métodos de medición de los resultados de la empresa, en la definición de sistemas de control interno y en el diseño del sistema de información necesario para el control estratégico.

Junto a las revisiones y actualizaciones en materia de contenidos, las novedades más atractivas de esta nueva edición se manifiestan en los aspectos pedagógicos y de formato. Respecto de los primeros, es evidente el interés y el esfuerzo de los autores por adaptar la obra a los nuevos reque-

rimientos y directrices del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Con el ánimo de facilitar y de fomentar la autonomía en el aprendizaje del lector, se incorporan en todos los capítulos dos importantes novedades: un cuadro resumen, que expone las principales ideas discutidas y una propuesta de actividades que pueden ser desarrolladas a partir de los contenidos revisados, orientadas a su aplicación práctica. Se mantienen de ediciones anteriores las preguntas de revisión y la selección de lecturas recomendadas, así como las aplicaciones prácticas en empresas reales, en su mayoría españolas y ampliamente conocidas, mediante las cuales se facilita la comprensión de los aspectos teóricos. Estas aplicaciones han sido objeto de actualización en esta nueva edición del manual y han aumentado en número (más de cien), respecto de ediciones anteriores.

En cuanto al formato de esta nueva edición, puede afirmarse que ha ganado en atractivo y en modernidad. El tratamiento dado a los títulos de

los capítulos, de los apartados y de los subapartados (mayor tamaño de letra y sombreados) ayuda a identificar más claramente la estructura de cada capítulo. Asimismo, el empleo de la negrita permite reconocer los conceptos e ideas claves a lo largo del texto.

En definitiva, esta nueva edición se constituye en una herramienta pedagógica de enorme interés para la introducción y profundización en el estudio de la Dirección Estratégica de las organizaciones empresariales, siendo de gran utilidad tanto para los docentes universitarios y de Escuelas de Negocios especializados en esta disciplina como para profesionales que se acercan a ella desde una perspectiva eminentemente práctica. La claridad en la exposición de contenidos y el esfuerzo en su traslación a la realidad empresarial inducirán al lector a la reflexión sobre las grandes claves de esta materia.

JUAN JOSÉ NÁJERA SÁNCHEZ  
*Universidad Rey Juan Carlos*