

Macarena Cuenca-Amigo  
Inmaculada Freije Obregón  
Iñigo Calvo-Sotomayor

# ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Diseñando el Futuro de tu Organización



Desclée De Brouwer

# ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Diseñando el Futuro de tu Organización




Macarena Cuenca-Amigo  
Inmaculada Freije Obregón  
Iñigo Calvo-Sotomayor

# ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Diseñando el Futuro de tu Organización



DESCLÉE DE BROUWER

Todos los derechos de autor de esta obra han sido cedidos a favor de  **alboan**  
ONG JESUITA FUNDAZIOA

© Macarena Cuenca-Amigo; Inmaculada Freije Obregón; Iñigo Calvo-Sotomayor; 2025  
Imagen de portada: Tumisu from Pixabay

© EDITORIAL DESCLÉE DE BROUWER S. A., 2025  
Henao, 6 - 48009 Bilbao  
[www.edesclee.com](http://www.edesclee.com)  
[info@edesclee.com](mailto:info@edesclee.com)

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.  
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos –[www.cedro.org](http://www.cedro.org)–), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-330-3298-0  
Depósito Legal: BI 00080-2025

*A Antonio Freije,  
nuestro referente e inspiración.*



# Índice

Agradecimientos .....	11
Prólogo .....	13
Capítulo 1: Papel y proceso de la dirección estratégica .....	17
1.1. Introducción .....	19
1.1.1. Concepto de estrategia .....	19
1.1.2. Los tres tipos de decisiones en la empresa .....	21
1.1.3. Los tres niveles de estrategia .....	25
1.2. Proceso de la dirección estratégica .....	27
1.2.1. Análisis estratégico .....	28
1.2.2. Elección de la estrategia .....	28
1.2.3. Puesta en práctica de la estrategia .....	29
1.3. El horizonte de la estrategia .....	29
1.3.1. La estrategia como instrumento para la consecución de objetivos .....	30
1.3.2. El abandono de estrategias y los costes de arrastre .....	32
1.3.3. Los tres horizontes estratégicos .....	34
1.4. La dirección estratégica y el riesgo .....	34
1.4.1. El concepto de riesgo por el conocimiento .....	35
1.4.2. Las distintas zonas de riesgo por el conocimiento .....	36
1.4.3. La evolución en el tiempo de las zonas de riesgo y su equilibrio en la cartera de negocios .....	37
1.5. Papel de la dirección estratégica en la sostenibilidad de la empresa	38
1.6. Para profundizar .....	40
Capítulo 2: Del propósito a los objetivos estratégicos .....	47
2.1. Introducción .....	49
2.2. Los partícipes sociales o stakeholders .....	51
2.2.1. Clasificación de los partícipes sociales .....	53
2.2.2. Criterios de relación con los partícipes sociales .....	54
2.2.3. Expectativas de los partícipes sociales .....	57
2.3. Misión, visión y valores .....	59
2.4. Definición de objetivos estratégicos .....	61
2.5. Objetivos particulares de los partícipes sociales .....	63



## 8 Índice

2.6. Objetivo general de flexibilidad . . . . .	66
2.6.1. Flexibilidad externa defensiva de mercados . . . . .	67
2.6.2. Flexibilidad externa defensiva relacionada con los recursos . . . . .	69
2.6.3. Flexibilidad externa ofensiva . . . . .	70
2.6.4. Flexibilidad interna . . . . .	70
2.7. Objetivo general de sostenibilidad . . . . .	72
2.7.1. La generación de valor en la empresa . . . . .	72
2.7.2. La sostenibilidad empresarial . . . . .	73
2.8. Para profundizar . . . . .	75
Capítulo 3: Análisis externo o del entorno . . . . .	81
3.1. Introducción . . . . .	84
3.2. Análisis del macroentorno . . . . .	84
3.2.1. Análisis de tendencias . . . . .	85
3.2.2. Análisis PESTEL . . . . .	86
3.2.3. Planificación de escenarios . . . . .	87
3.3. Análisis de la industria o del sector de actividad . . . . .	90
3.3.1. El modelo de las 5 fuerzas de Porter . . . . .	90
3.3.2. La amenaza de nuevos entrantes . . . . .	92
3.3.3. El poder de los proveedores . . . . .	96
3.3.4. El poder de los compradores . . . . .	100
3.3.5. La amenaza de sustitutivos . . . . .	102
3.3.6. La rivalidad competitiva . . . . .	103
3.3.7. Las dinámicas de la industria . . . . .	105
3.4. Los grupos de competidores . . . . .	106
3.5. Para profundizar . . . . .	111
Capítulo 4: Análisis interno o de la organización . . . . .	117
4.1. Introducción . . . . .	118
4.2. Capacidades estratégicas . . . . .	119
4.2.1. Actividades clave . . . . .	119
4.2.2. Recursos y competencias umbral y distintivos . . . . .	121
4.2.3. Capacidades dinámicas . . . . .	122
4.2.4. Decisión de compra o desarrollo interno de actividades clave . . . . .	123
4.3. Características de las capacidades estratégicas distintivas . . . . .	127
4.3.1. V – Valor . . . . .	127
4.3.2. R – Rareza . . . . .	127
4.3.3. I – Inimitabilidad . . . . .	128
4.3.4. O – Soporte organizacional . . . . .	130
4.3.5. N – No sustituibilidad . . . . .	130
4.4. Las sinergias . . . . .	131
4.4.1. Tipos de sinergias por el origen de la interrelación . . . . .	132
4.4.1.1. Clasificación por el ámbito organizativo en que se producen . . . . .	132
4.4.1.2. Clasificación por la naturaleza de las sinergias . . . . .	133
4.4.2. Sinergias por su signo . . . . .	134
4.4.3. Sinergias por el momento en que se presentan . . . . .	135
4.5. Para profundizar . . . . .	136

Capítulo 5: Estrategias corporativas .....	143
5.1. Introducción .....	145
5.2. La búsqueda de oportunidades de negocio .....	145
5.3. Las estrategias de negocio genéricas .....	146
5.4. Crecimiento orgánico o inorgánico .....	148
5.5. Estrategias de expansión .....	149
5.5.1. Penetración en el mercado y reestructuración .....	150
5.5.2. Estrategia de costes y productividad .....	152
5.5.3. Desarrollo de productos .....	153
5.5.4. Desarrollo de mercados .....	156
5.6. Estrategias de diversificación .....	158
5.6.1. Integración vertical .....	159
5.6.2. Diversificación horizontal .....	162
5.6.3. Diversificación concéntrica .....	165
5.6.4. Diversificación por conglomerado .....	167
5.7. Estrategia más recomendable según el ciclo de vida del negocio ..	168
5.7.1. Demanda en embrión .....	169
5.7.2. Demanda en crecimiento .....	169
5.7.3. Demanda madura .....	170
5.7.4. Demanda declinante .....	171
5.8. Para profundizar .....	172
 Capítulo 6: Estrategias a nivel de negocio .....	 177
6.1. Introducción .....	178
6.2. Estrategias competitivas .....	179
6.2.1. Las estrategias genéricas de Porter .....	180
6.2.1.1. Liderazgo en costes .....	181
6.2.1.2. Diferenciación .....	183
6.2.1.3. Enfoque .....	184
6.2.2. El reloj estratégico .....	185
6.2.3. La estrategia de los océanos azules .....	187
6.3. Modelo de negocio .....	190
6.3.1. Concepto de modelo de negocio .....	190
6.3.2. El lienzo del modelo de negocio .....	191
6.3.3. Conexión del lienzo del modelo de negocio con la estrategia competitiva .....	194
6.4. Ventajas competitivas .....	195
6.4.1. Ventaja competitiva frente a incrementos de la competencia .....	196
6.4.1.1. Ventaja competitiva por capacidades de difícil acceso .....	197
6.4.1.2. Ventaja competitiva por mercado de difícil acceso ..	199
6.4.2. Ventaja competitiva por peculiaridad en la propuesta de valor .....	201
6.4.3. Sostenibilidad de la ventaja competitiva .....	204
6.5. De la decisión a la implementación .....	206
6.6. Para profundizar .....	206

## 10 Índice

Casos prácticos . . . . .	213
1. Cierre de la planta de Danone en Parets del Vallés . . . . .	214
2. La flexibilidad del Grupo Michelin. . . . .	219
3. El sector de la producción de cerveza en España . . . . .	228
4. Las sinergias en la adquisición de Nowo por Vodafone . . . . .	240
5. Las estrategias corporativas de Brunello Cucinelli. . . . .	246
6. La ventaja competitiva de Materna Pre de Nestlé . . . . .	253
Soluciones a las preguntas de autoevaluación . . . . .	263
Capítulo 1. Papel y proceso de la dirección estratégica . . . . .	263
Capítulo 2: Del propósito a los objetivos estratégicos. . . . .	267
Capítulo 3: Análisis externo o del entorno. . . . .	270
Capítulo 4: Análisis interno o de la organización . . . . .	273
Capítulo 5: Estrategias corporativas . . . . .	276
Capítulo 6: Estrategias a nivel de negocio . . . . .	279
Índice de figuras de los capítulos. . . . .	283
Índice de ilustraciones de los casos . . . . .	285

# Agradecimientos

Este libro es el resultado de años de estudio e investigación, así como de experiencias de enseñanza-aprendizaje en el ámbito de la estrategia empresarial y en el contexto de la Universidad de Deusto, en concreto de Deusto Business School en su campus de Bilbao.

A lo largo de los años, hemos compartido ideas con múltiples generaciones de estudiantes, tanto de grado como de postgrado, así como locales e internacionales, quienes, gracias a su espíritu crítico y a través de preguntas e interacciones, nos han desafiado a buscar continuamente nuevos ejemplos y a tratar de que las explicaciones conceptuales fueran lo más claras posibles, conectando constantemente teoría y práctica.

Evidencia de lo anterior son los casos prácticos reales disponibles al final del libro, pero también las explicaciones y ejemplos que aparecen a lo largo de cada capítulo teórico, destacando especialmente los apartados titulados “Para profundizar” y que pretenden que el lector o lectora pueda hacerse preguntas, reflexionar sobre ciertos conceptos clave y experimentar con las herramientas de análisis. Precisamente, muchas de las aplicaciones prácticas a las que hacemos referencia a lo largo del libro han sido posibles gracias a la generosidad de profesionales, en muchos casos antiguos y antiguas estudiantes, que han compartido con nosotros casos de la realidad empresarial. A todas estas personas que han pasado por las aulas y que nos han ayudado a crecer y a ampliar horizontes, GRACIAS.

Pero, igual que ocurre en el teatro, además de la representación y de la interacción con el público, en la universidad también hay un *backstage*, donde tiene lugar aquello que pasa desapercibido, pero que, de no existir, la función no sería posible. El backstage universitario acontece en los despachos y en las múltiples horas de coordinación, discusión y contraste con colegas de área. Han sido décadas de trabajo universitario, desde que en los años 70 se comenzase a impartir la asignatura en nuestra Facultad por Antonio Freije. A lo largo de todos estos años nos hemos ido incorporando los diferentes

profesores dando forma a lo que aquí se presenta. En este sentido, nos gustaría agradecer su trabajo y dedicación especialmente a Marta Álvarez Alday, compañera y amiga, con quien hemos compartido muchas horas aclarando conceptos, preparando casos prácticos y organizando clases especiales donde los protagonistas eran profesionales de empresa. El estrecho trabajo con Marta ya quedó en evidencia en el año 2022, gracias a la siguiente obra que escribimos conjuntamente, y que ella lideró: Álvarez Alday, M.; Cuenca-Amigo, M. y Freije Obregón, I. (2022). *Dirección Estratégica: 24 casos prácticos reales de actualidad*. Bilbao: Desclée De Brouwer. Más recientemente, se han incorporado al área las profesoras Sofía García Torres y Ciara O'Higgins, con quienes también hemos compartido trayectoria en las asignaturas de "Análisis Estratégico de la Empresa" y "Empresa y Sostenibilidad", por una parte, y "Dirección Estratégica y Control", por otra. A todas ellas, GRACIAS.

Además de nuestras interacciones y aprendizajes con colegas, estudiantes y profesionales en el ejercicio de nuestra actividad académica e investigadora, no podemos dejar de reconocer nuestra propia formación en el ámbito de la estrategia empresarial. Y, es en este punto de nuestro recorrido donde cobra sentido la dedicatoria de este libro. Antonio Freije, nuestro referente e inspiración, fue nuestro profesor y quien nos contagió la pasión por la dirección estratégica. Impulsor del área de estrategia en la entonces Universidad Comercial de Deusto, Antonio nos ayudó a comprender los pilares del pensamiento estratégico y, con su ejemplo, nos enseñó que una escuela de negocios debe estar permanentemente conectada a la realidad empresarial. Gracias a sus escritos sobre estrategia y políticas de empresa, hemos podido estudiar su legado en detalle y a lo largo de las páginas son múltiples las referencias que hacemos a su obra. Finalmente, debemos agradecer a Antonio su generosidad cuando aceptó sin dudar la propuesta de escribir el prólogo para este libro. Antonio, GRACIAS por tanto.

En el plano operativo de lo que supone hacer realidad un libro, no podemos dejar de agradecer el apoyo del profesor Fernando Gómez-Bezares, así como el compromiso de la editorial Desclée De Brouwer que ha tenido que trabajar con plazos muy ajustados. Un reto añadido en el proceso de producción ha sido la necesidad de que la obra estuviera disponible tanto en su versión en castellano como en su versión en inglés. Esperamos que esto permita llegar a un público más amplio, difundiendo a nivel internacional el trabajo que hacemos desde Deusto Business School.

# Prólogo

En primer lugar, deseo agradecer a los autores su amabilidad al pedirme que escriba el Prólogo de su obra sobre Estrategia. Nos unen muchas cosas, desde nuestra concepción de la empresa y su función en la sociedad, la forma de interpretarlas y me atrevería a decir que trabajarlas, así como gran parte de las concepciones éticas y sociales que constituyen pilares básicos de la formación que compartimos, en distintas épocas, pero en la misma Universidad, participadas además por otros muchos compañeros con el mismo origen.

Desde mi punto de vista un prólogo debe ser un anticipo que facilite a los lectores el acceso a la obra y hasta cierto punto su integración en ella. Es cierto que, desde una perspectiva especial, un tanto diferente, puesto que está escrito normalmente por otra persona, la gran mayoría de las veces ajena a los autores. En este caso, como he indicado hay muchos aspectos que aproximan a autores y prologuista, por lo que esa integración plantea menores inconvenientes.

De acuerdo con lo anterior, desearía que este breve comentario sirviera, aun cuando fuese de una manera remota, para facilitar la comprensión y quizás alguna de las conclusiones de esta obra.

La gestión de las empresas ha sido, y es, la base principal de nuestra actividad profesional, tanto desde la perspectiva estratégica, como de otros aspectos técnicos y humanos que se integran en dicha gestión. Cuando eso sucede, a lo largo del tiempo se va constituyendo un cierto estilo de trabajo que se procura trasladar a las actividades en torno a las compañías donde se realiza la labor profesional, así como a los escritos en los que se trata de extender teorías, fundamentos y aplicaciones propias o resultado de investigaciones que siempre han estado presentes.

Acordes con este doble objetivo, contribuir a la intención de este trabajo y hacerlo con el estilo habitual en nuestras acciones tanto académicas como profesionales, dividiré el contenido de este prólogo en cuatro puntos que

contribuyan a reforzar y si es posible aclarar la comprensión del lector, y le ayuden a asimilar técnicas, procedimientos y conclusiones.

1. Para quién será muy útil este libro.

Para estudiantes y profesionales que se aproximen al campo de la estrategia de empresas, instituciones e incluso asociaciones.

No obstante, debe advertirse que, a pesar de la intención de los autores por utilizar un lenguaje asequible y cuidar la terminología, para mantenerla al alcance del mayor número de lectores interesados, debe disponerse de una cierta formación empresarial, que puede tener su origen en una preparación específica más o menos formal, o en la experiencia contrastada en el ejercicio de actividades profesionales.

2. Metodología que se ha utilizado en el análisis.

Como no podía ser de otro modo, por la experiencia, preparación y ambiente de trabajo de los autores, el libro dispone de una definición rigurosa del camino a seguir en la elección primero, y posterior definición de la estrategia después. La cantidad de información interna y externa, obliga a un orden riguroso de todos los componentes y a su profundización, así como el mantenimiento de la idea “que cada paso representa una parte de un todo más amplio, que es la estrategia”.

Todo ello se concreta en el libro con exposiciones conceptuales que transportan a una clara comprensión de cada paso. Hasta el punto de que, en determinadas ocasiones, permite que se obtengan análisis y reflexiones válidas para otras finalidades, además de para la definición de la estrategia. En la mayor parte de los pasos se incluyen aplicaciones importantes para su adecuada gestión. Aplicaciones de gran utilidad para profesionales y estudiosos. Además de su utilidad para ese apartado concreto, también se llega a conclusiones sobre su papel en el conjunto de la estrategia.

3. Fundamentos conceptuales.

Todos los desarrollos se apoyan en la dilatada y amplia experiencia de Deusto en investigación, mediante el análisis y profundización, en su caso, de los que se publica y expone en otros contextos.

Como no podía ser de otra manera, lo anterior se completa con vivencias de profesores, consultores y profesionales en general que, en diversas formas, mantienen relación con la universidad.

4. Aspectos que los responsables de la estrategia deberán tener siempre presentes.

Por último, me gustaría destacar cuatro aspectos fundamentales a considerar en la definición de la estrategia:

- Considerar la empresa como **unidad**.

La empresa es un ser social que actúa frente al entorno (diversos tipos de mercados), de ellos toma y recibe aportaciones, a su vez ofrece actuaciones, productos y servicios que los mercados adquieren o no, voluntariamente.

Esta idea debe ser mantenida siempre por los implicados en la estrategia, tanto en su concepción como en su desarrollo o cambio.

- Entender la estrategia como **equilibrio**.

Son numerosos los grupos que condicionan la concepción y el desarrollo de las estrategias empresariales. Estos grupos constituyen los Partícipes Sociales (Stakeholders, en la literatura anglosajona), cada uno de ellos realiza aportaciones y recibe de la empresa sus contraprestaciones. La estrategia debe intentar del interés mutuo de empresa y partícipe. Entre lo que cada uno aporta y recibe. También a través de la estrategia se buscará un equilibrio de intereses entre los diferentes grupos, más o menos implicados, que pueden utilizar su capacidad de influencia sobre la propia empresa, para favorecer sus propios objetivos, en perjuicio de otros grupos.

Dicho equilibrio supone la continuidad y vida de la empresa.

No debe olvidarse que entre los partícipes se encuentran empleados, clientes, proveedores, accionistas o propietarios entre los más cercanos, pero existen otros más alejados, por ejemplo, la sociedad en general, que también deben ser considerados.

Es irreal considerar que las compañías sólo buscan su máximo beneficio, cuando para sus actuaciones deben contar con el asentimiento y satisfacción de los demás partícipes sociales.

- Aproximación **sistemática** para avanzar en la elaboración y desarrollo de la estrategia.

No se oculta que la elección de una estrategia con perspectivas debe contar con tal variedad de intereses, tal complejidad de retos, que tanto su elección como su mantenimiento resultan imposibles sin una cuidadosa sistemática. La idea feliz aislada, puede dar por azar con una oportunidad única, de hecho, hay ejemplos, pero nunca constituye un procedimiento válido para la inmensa cantidad de empresas que constituyen y refuerzan el empleo y la economía mundial.

- Saber **trabajar combinando información contrastada y zonas de sombra**.

Quedaría por señalar de manera muy simple, que definir, implantar y desarrollar una estrategia que intente determinar alternativas y caminos para el futuro, sólo es posible cuando los agentes son capaces de convivir con informaciones y datos conocidos y zonas de sombra, donde todo es más difuso.





# Papel y proceso de la dirección estratégica

---

## Las decisiones estratégicas de Kodak<sup>1</sup>

“Los directores de Kodak hicieron con la cámara digital lo que Superman con la kriptonita. Pensaron: ‘esto es algo muy peligroso, nos va a afectar. Mejor dejarla en el Polo Norte, a ver si no la encuentra nadie’. Pero los malos siempre encuentran estas cosas”. En mayo de 2011, apenas medio año antes de solicitar ante los tribunales de Nueva York la petición de quiebra voluntaria, Antonio Manuel Pérez, presidente y director ejecutivo de la multinacional desde 2003, explicaba así por qué quienes le precedieron en el puesto “no quisieron aceptar un cambio tecnológico” que modificó tan radicalmente la industria fotográfica que acabó por expulsar del mercado a su firma más veterana. En agosto de 2013, tras 19 meses en suspensión de pagos, un juez aprobó el plan que el equipo del empresario vigués había presentado para superar la bancarrota.

A partir de septiembre de 2013 Kodak abandonó totalmente su actividad tradicional para dedicarse a la impresión de imágenes para empresas de carteles, folletos o incluso envases, perteneciendo en más de un 80% a los acreedores de su etapa anterior y contando con solo 8.500 de los 17.000 trabajadores que tenía en enero de 2012. En ese momento se produjo también un cambio en la presidencia.

Antonio Manuel Pérez aún creía en la remontada cuando en 2011 hizo aquellas declaraciones, y quizá por eso se mostraba benévolo con aquella dirección que tan bien se retrató en 1975 al desdeñar un pionero modelo de cámara que hoy se expone en el Museo Smithsonian de Washington. “Yo lo entiendo –subrayaba Pérez–. Suponía pasar de un modelo de negocio, el de los carretes, que dejaba un margen del 65% a uno, el digital, que dejaría entre el 20 y el 25%”. Como para pensárselo.

Se trataba, además, de un negocio muy bien planteado desde hacía la friolera de 87 años, desde que en 1888 Kodak comprara por 5.000 dólares la patente

de los rollos de película. Desde que George Eastman, el fundador de la firma, imaginara las posibilidades de aquella innovación. Los carretes eran mucho más manejables que las láminas de cristal empleadas hasta entonces, que, si de por sí ya eran frágiles, encima necesitaban estar tratadas con sustancias fotosensibles y debían ser reveladas con una mezcla de éter y alcohol inmediatamente después de realizar la foto. Es decir, si ya no había que tener un cuarto oscuro cerca, quien realizara la instantánea no tenía por qué ser quien después la revelara.

Cualquiera podría retratar a sus seres queridos en diferentes sesiones, entregar después ese rollo en un laboratorio y pasarse al cabo de unos días a recoger las fotos. Pero cuidado. Como aquellas primeras películas no contaban aún con una carcasa que las protegiera de la luz, tampoco se podían manipular tan alegremente. Para evitar que se velaran había que extraerlas de la cámara casi a oscuras. De modo que, con el enfoque de Eastman, lo ideal sería llevarlas a un laboratorio y que allí se encargaran de sacar el carrete y sustituirlo por uno nuevo y, después, recoger junto a las fotos la cámara lista para volver a disparar.

Entonces tuvo la idea del millón. Una auténtica revelación. Fabricaría máquinas sencillas –precisamente gracias a los rollos podrían ser más pequeñas– y las ofrecería a precios muy atractivos, incluso por debajo del coste real. Todo el mundo podría tener una cámara y todas las cámaras necesitarían carretes, pero solo una empresa los vendería. Junto con el dominio en el suministro de película –tanto para fotografía como para filmes–, acababa de nacer una forma de entender el mercado que en Kodak se esforzaron demasiado por mantener. De hecho, 116 años después, en 2004 cuando Kodak inició la reestructuración con que trató de evitar la bancarrota, el 95% de los 70.000 trabajadores que la compañía tenía en todo el mundo se dedicaba precisamente a la fabricación de carretes.

En 1975, cuando Steve Sasson, uno de sus propios ingenieros, presentó a la dirección de la compañía la primera cámara digital, Kodak ya no era el único proveedor posible de carretes, pero sí el más importante, el que vendía el 90%. De modo que un dispositivo que prescindiera de la película era, efectivamente, kriptonita pura. Bueno para sus rivales, fatal para ellos. Escóndelo. Mejor no dar ideas.

Pero, pese a su silencio, como decía Antonio Manuel Pérez, “los malos siempre encuentran estas cosas”, y en la década de los 80, Fuji, Nikon, Canon y Sony fueron descubriendo sus propias rutas hacia el Polo Norte.