

04

# CUADERNOS COOPERATIVOS

---

---

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA COOPERATIVAS

---

---



## 1. Introducción

La empresa está formada por un conjunto de subsistemas interrelacionados entre sí, que persigue unos objetivos determinados. La *dirección* es el área funcional de la empresa que se ocupa de la integración y coordinación de todos esos subsistemas.

### 1.1. Orígenes de la dirección estratégica

El concepto está tomado del ámbito militar que, a su vez, tiene el origen en la figura del *estrategos* de la *polis* griega. Este cargo era el responsable de la organización de la defensa y los ataques de la ciudad, así como de las decisiones relativas a la distribución de los recursos en tiempo de guerra.

Posteriormente, el mundo de la empresa adoptó el término para referirse a las políticas generales de la empresa, a la forma en la que se coordinan las distintas potencialidades de la empresa y sus recursos para lograr los objetivos marcados a largo plazo, que normalmente son los de sobrevivir, crecer y adquirir nuevas ventajas competitivas.

Históricamente, las preocupaciones de la dirección de las empresas se han venido emparejando con el desarrollo de las distintas herramientas de control utilizadas a lo largo del tiempo:

- Caja
- Contabilidad general
- Contabilidad industrial (analítica)
- Costes estándar. Control de costes
- Previsiones a corto plazo (control presupuestario)
- Planes a corto plazo (control de gestión)
- Previsiones a largo plazo

- Planes a largo plazo (*long range planning*)
- *Corporate planning*
- Planificación estratégica
- Dirección estratégica

La aparición de nuevas herramientas no ha supuesto la supresión de los sistemas de control económico anteriores, sino que se han ido acrecentando las herramientas de gestión de las que dispone la dirección de la empresa y el alcance de las mismas.

## 1.2. Conceptos básicos

Antes de comenzar a profundizar en los contenidos de este apartado, tal vez sea conveniente definir algunos conceptos que se repetirán a lo largo de las siguientes páginas:

- *Una previsión es una hipótesis de lo que esperamos sucederá.* No implica ningún tipo de acción. Por ejemplo: se prevé una subida de IVA el mes próximo.
- *Un presupuesto es una expresión económica (euros) de la previsión.* En nuestro ejemplo, el aumento del IVA supondrá un aumento de los precios del 2 % y una reducción de las ventas de 40.000 euros al año.
- *Un plan es la transformación de las previsiones en objetivos.* Tiene carácter voluntarista y activo. Sería algo como, ante la subida del IVA, absorber el aumento del IVA para no perder cuota de mercado.
- *Un programa es la pormenorización de un plan,* es un conjunto de tareas, un calendario, unos responsables, unos recursos. Siguiendo con el ejemplo, el programa incluiría circunstancias como las que aparecen en la siguiente tabla:

Tarea	Responsable	Fechas
Comunicación a los clientes de la política de la empresa respecto al IVA	Responsable de ventas	Antes de 15/8/2012
Modificación de los precios internos	Contabilidad	1/9/2012

### 1.3. El proceso de dirección estratégica

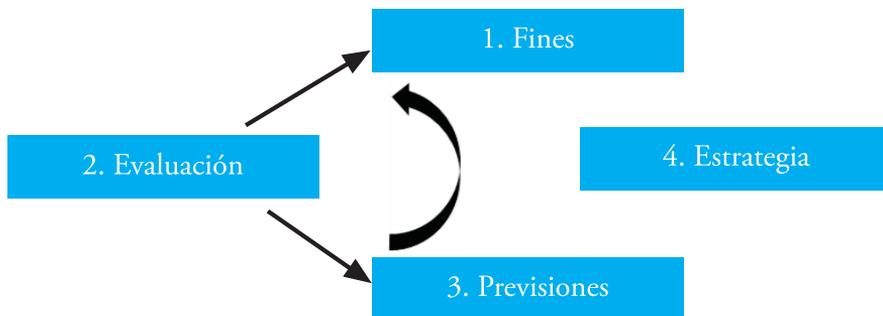
Para facilitar el éxito de una empresa, que es el principal objetivo de la estrategia empresarial, la dirección utiliza como herramienta de gestión la denominada Dirección Estratégica, que incorpora las siguientes tres funciones:

- *Planificación.* Consiste en determinar las diferentes acciones que ha de llevar a cabo la empresa para alcanzar unos fines determinados.
- *Implantación.* Se ocupa disponer del conjunto de bienes y personas necesario para realizar la actividad empresarial e implantar las decisiones planificadas. En esta función se incluye la realización de programas y presupuestos.
- *Información y control.* Se encarga de comprobar cómo se desarrolla la planificación y organización implantada.

### 1.4. La planificación estratégica

En el ámbito empresarial, puede definirse la planificación estratégica como las acciones estudiadas a largo plazo para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la empresa y las previsiones sobre la evolución del entorno (Figura 1).

Figura 1. Esquema de funcionamiento del proceso de Planificación estratégica



El modelo representado en la Figura 1 refleja el proceso teórico de planificación:

1. Los fines u objetivos que se quieren obtener.
2. La evaluación de la posición competitiva de la empresa en relación con la competencia y el entorno general.
3. Las previsiones que se han realizado; o, lo que es lo mismo, cómo esperamos que evolucione el entorno.
4. Las estrategias que hemos de seguir para el logro final de nuestros objetivos.

No obstante, para que un proceso de planificación resulte eficaz debe cumplir al menos los siguientes principios básicos:

- *Flexibilidad y actualización.* Los planes pueden y deben ser actualizados, bien de forma automática cada año, bien cuando los cambios del entorno competitivo de la empresa sean tan grandes que sea necesario actualizar el proceso.
- *Participación.* Es recomendable implicar al mayor número de personas de la organización. La participación en el proceso de planificación permite enriquecerlo al recoger ideas muy diversas, al tiempo que puede servir para obtener un mayor compromiso por parte de los trabajadores, al verse motivados y formados durante el proceso.
- *Compromiso de la dirección.* Es obvio que sin el convencimiento de la dirección para llevar a cabo el proceso de planificación nada de lo demás tiene sentido. Sin esta implicación de la dirección cualquier proceso de planificación terminará siendo fuente de frustraciones y descontento.
- *Deslizamiento.* Esta condición plantea que debe realizarse un plan cada año para los cuatro siguientes (o el número de años que se haya establecido en el propio proceso).
- *Gestión.* El plan es un instrumento de gestión, que debe ser tenido en cuenta en la toma de decisiones, es un elemento de alineación que que se consulta en la toma de decisiones.
- *Globalidad.* El plan abarca toda la empresa.

- *Programación.* El plan se integra dentro de una dirección estratégica (programas, presupuestos, información y control).
- *Transparencia.* La mayor parte del plan puede ser divulgado para contribuir a mejorar la imagen de la empresa.
- *Estatus del planificador.* Dependencia directa del director general.
- *Planificación y control unidos.* La persona que elabora el plan es la que controla.

En cualquier caso, se han venido argumentando en contra de la planificación algunas ideas que merece la pena comentarse. La primera gran dificultad de la planificación es la imposibilidad de predecir el futuro, sobre todo en un entorno tan cambiante como el actual. Asimismo, el proceso de planificación puede resultar alumbrando un sistema burocrático complejo y costoso. Algunos autores sostienen que es más importante poner el acento en la capacidad de reacción a corto plazo que invertir tiempo en una reflexión sistemática; en este mismo sentido, se arguye que la planificación puede dar lugar a que la atención se distraiga de los problemas urgentes hacia los problemas que se prevén a largo plazo, que la planificación estratégica formalizada es, en realidad, un freno a la gestión ágil operativa.

Contra esta batería de argumentos contrarios a la planificación se pueden contraponer otros de igual peso, aunque posiblemente el principal sea que pensar en el futuro es igual a pensar en el espacio en el que se va a desarrollar la empresa desde el próximo segundo. La planificación estratégica y sus metodologías asociadas permiten desarrollar un marco de reflexión sobre los resultados futuros de las decisiones actuales; es decir, se incorporan al proceso de toma de decisiones las consecuencias en el largo plazo de las mismas. Por otra parte, la mera evaluación de la capacidad competitiva de la empresa, que forma parte del proceso, es ya un valor en sí mismo, pues aflora las fortalezas y posibles debilidades de la misma. Respecto a las críticas relacionadas con la flexibilidad, ya hemos adelantado que el proceso de planificación debe ser, por definición, flexible para que sea útil.

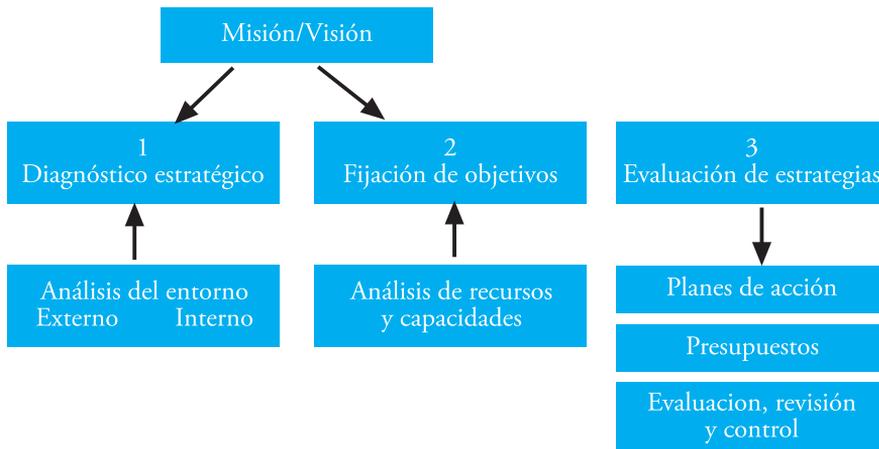
En relación con la necesidad de sistemas burocráticos, es cierto que la planificación precisa del desarrollo de un sistema formal, y que sólo se pueden crear equipos estratégicos partiendo de una planificación formal democrática; sin embargo, también lo es que los casos de éxito en la planificación resultan arrolladores y que las posibilidades de supervivencia de las empresas se ven incrementadas de forma sustancial.

## 2. El proceso de planificación estratégica

La *planificación* consiste en elegir entre las diferentes opciones posibles (*evaluación y selección*), la *estrategia* que ante una situación dada (definida a través de los *análisis* interno y externo) permite a la empresa alcanzar los *objetivos* planteados (lo que implica un *diseño* del sistema de objetivos). Por tanto, la formulación estratégica se compone de tres etapas:

- Primera etapa: *fijación de fines*. Se trata de definir la misión y diseñar los objetivos. Esta etapa se estudiará más adelante.
- Segunda etapa: *diagnóstico estratégico*. Consiste en un doble análisis, interno y externo.
- Tercera etapa: *evaluación y selección de estrategias*, entre las previamente identificadas y posibles.

Figura 2: Fases del proceso de planificación



## 3. Fijación de objetivos

### 3.1. Los principios cooperativos y el entorno competitivo en la fijación de objetivos

En esta fase del proceso de planificación, las empresas cooperativas se ven influidas por la filosofía que emana de los Principios Cooperativos para la determinación de sus fines. Sin embargo, el carácter competitivo del entorno empresarial ha originado que:

- La mentalidad y los conocimientos de los directivos de las cooperativas, por regla general, no sean los más apropiados para conseguir una adaptación constante y rápida a los cambios del entorno, aunque éste es un aspecto que está cambiando deprisa.
- La orientación tradicional de las cooperativas al ámbito local frena su crecimiento, y contrasta con la tendencia globalizadora de la mayor parte de los mercados.
- El sistema de financiación, con un elevado peso de la autofinanciación, limita la capacidad de inversión y, por tanto, de expansión/diversificación de su negocio empresarial.
- La participación democrática dificulta el proceso de toma de decisiones.

Ante esta situación, algunas empresas cooperativas han llevado a cabo una serie de acciones estratégicas que persiguen mejorar la rentabilidad y eficiencia de la empresa. Estas medidas han consistido en la ganancia de dimensión y la reestructuración societaria. Lo primero se suele llevar a cabo mediante la fusión, adquisición u otro tipo de integración, casi siempre de carácter horizontal (es decir, dentro del mismo segmento de producción). Las reestructuraciones llevadas a cabo han significado la transformación de las cooperativas en otras figuras mercantiles, como sociedades limitadas o anónimas. También se ha optado por la creación o adquisición de sociedades mercantiles para el desarrollo de actividades relacionadas con el sector.

### Imagen 1. Noticia de la transformación de la Cooperativa Guissona en SA en Avicultura.com

13 abril, 1999

#### La Cooperativa de Guissona se transforma en sociedad anónima.

De cooperativa a sociedad anónima, o como crecer y continuar dando beneficios.

La Cooperativa Agropecuaria de Guissona (CAG), la mayor cooperativa de España en el sector ganadero, ya puede salir a bolsa. Como mínimo, ha dado el primer paso para conseguir ese objetivo: aprobar su conversión en sociedad anónima (S.A.). Los socios de la cárnica han aprobado la propuesta en ese sentido del consejo rector, con el objetivo de abrirse a nuevos mercados y planificar su futura cotización en bolsa. En la asamblea de socios, la propuesta del consejo rector tan solo obtuvo tres votos en contra y tres abstenciones de los 323 votos emitidos.

La nueva empresa se constituirá formalmente en ocho meses y pasará a denominarse Corporación Alimentaria Guissona, SA, una sociedad participada por la Cooperativa Agropecuaria de Guissona y sus filiales Area de Guissona, Alfals i Piensos, Proor 2.000 y Alsicor. La nueva SA tendrá un capital social inicial de 12.255 millones de pesetas y los 52.647 socios de la cooperativa tendrán, como mínimo, una acción de la nueva empresa por un valor de 1.000 euros cada una.

Para lograr una mayor competitividad las cooperativas han de tener presente, como el resto de empresas, los siguientes principios básicos:

1. *Profesionalización* de los niveles directivos
2. *Anticipación*: predicción de los cambios del entorno y adaptación a ellos
3. *Flexibilidad*: predisposición para asumir e iniciar los cambios necesarios para la adaptación
4. *Oportunidad*: planificación estratégica de los objetivos de la cooperativa, con el propósito de favorecer esos cambios
5. *Eficacia*: en el funcionamiento de la empresa en su conjunto
6. *Identificación de mercados y/o productos* que interesan a la cooperativa
7. Alcanzar una *estructura financiera saneada*
8. *Innovación* en los procesos de producción, organización, marketing, etc.

Por tanto, la fijación de objetivos en la empresas cooperativas va a depender en gran medida de la reorientación de los principios cooperativos, de forma que los fines sociales inherentes al cooperativismo sean compatibles con los criterios de eficacia y rentabilidad empresarial. En cualquier caso es obvio que si no se logran estos últimos, difícilmente se podrá sobrevivir en el mercado para conseguir los primeros.

### 3.2. El proyecto de empresa

Todas las empresas en el momento de su fundación, o posteriormente, han de plantearse la definición del proyecto empresarial. Esta definición debe incluir los grandes objetivos de la empresa, así como las restricciones morales o económicas que aceptamos de forma voluntaria para nuestra gestión. En concreto, se suelen considerar los siguientes aspectos:

- *Visión*: es el punto de llegada de nuestra empresa, lo que queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos, en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la organización.
- *Misión*: es la descripción de lo que queremos hacer. ¿Cuáles deberán ser nuestros productos y servicios? ¿En qué sector queremos estar? ¿Cuáles nuestros mercados y clientes? ¿En qué zonas geográficas?
- *Valores*: son los principios y creencias que tiene toda organización, y que orientan el comportamiento de su gente. Son el componente más importante de la cultura corporativa. Deben ser conocidos, aceptados y aplicados por todos los miembros de la organización. En el caso concreto de las cooperativas es especialmente relevante el análisis de esos valores en las relaciones con los diferentes grupos de interés (*stakeholders*).
- *Finalidades*: es la razón de ser última de la organización. ¿Es el crecimiento, la rentabilidad, la responsabilidad social? De ser una combinación. ¿Qué es lo prioritario, en el caso de conflicto de finalidades? Este punto resulta ser el más conflictivo de determinar para las cooperativas.
- *Grandes objetivos*: son los logros que queremos alcanzar, cuantificados, concretos, medibles, con plazo, por responsable, difíciles pero alcanzables y participativos.

- *Políticas*: son criterios de gestión, más concretos y operativos que los valores, en el campo técnico, de producción, de personal, de información, financiero, de recursos humanos...
- *Restricciones*: son las decisiones que nos imponemos voluntariamente, aunque dificulten el logro de los objetivos, como el mantenimiento del empleo, o dar preferencias al empleo del personal de la zona.
- En este apartado se han de tener especialmente presentes los principios cooperativos antes mencionados.
- *Limitaciones*: Indican las dificultades con las que podemos encontrarnos para el logro de los objetivos por razones legales, geográficas e incluso éticas.

**Figura 3: Stakeholders de una cooperativa agroalimentaria**



### 3.3. Cómo fijar los grandes objetivos de la organización

La tarea de fijar los fines corresponde al nivel más alto de la organización, que en el caso las cooperativas es el Consejo Rector. Es aconsejable también la participación del gerente y de todo aquel personal de la empresa que pueda aportar su punto de vista o experiencia en procesos similares.

Una fórmula posible para alcanzar un acuerdo final sobre estos grandes objetivos, misión, valores finalidad y demás aspectos generales es la que proponemos a continuación. Se trata de un proceso de reflexión en tres fases:

- *Fase individual*. Cada miembro del equipo estudia por separado cada uno de los fines.

- *Fase de subgrupos.* Se forman varios subgrupos de tres o cuatro personas que describen y discuten sus propuestas. Tienen que intentar llegar a un documento consensuado.
- *Fase de grupo completo.* Todos los miembros del equipo discuten sobre las conclusiones de los subgrupos y se intenta llegar a un nuevo acuerdo, que se plasmaría en un documento.

En cualquier caso, dicho documento final debería ser explicado a los socios de la cooperativa en una Asamblea General y sometido a votación para su aprobación.

## 4. Diagnóstico estratégico: análisis externo

La segunda fase de la planificación estratégica consiste en un diagnóstico de la realidad externa e interna de la empresa. Dentro del análisis externo distinguimos entre:

- Análisis del entorno socioeconómico
- Análisis del entorno específico

### 4.1. Análisis del entorno socioeconómico

El análisis del entorno permite detectar qué factores pueden influir en la empresa de forma positiva (*oportunidades*) o negativa (*amenazas*). Se pueden agrupar estos factores en tres grandes áreas:

- Factores socioeconómicos* propiamente dichos, en los que se incluyen aspectos que inciden en la realidad de la empresa, tales como la marcha de la economía, la estructura social, la educación, el entramado institucional, etc.
- Factores político-administrativos.* Este apartado reúne a los sindicatos, a los partidos políticos y a los organismos públicos pueden influir en la empresa, así como el sistema legislativo que afecta a la empresa.
- Factores tecnológicos.* En este contexto se analiza el estado del conocimiento y la tecnología y la forma en la que ésta se interrelaciona con la empresa.

**Figura 4. Factores del entorno socioeconómico**

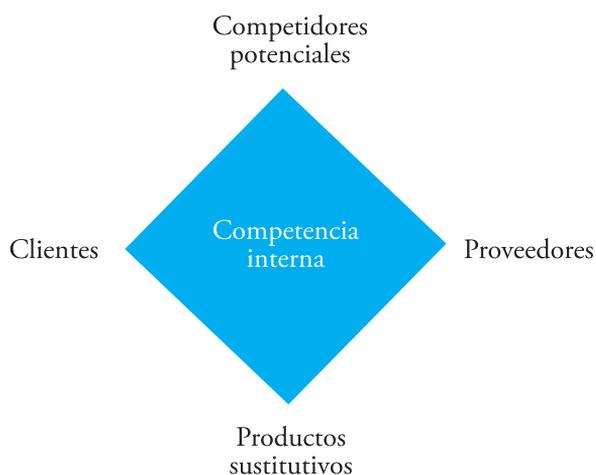


#### 4.2. Análisis del entorno específico

En este apartado se estudian factores sobre los que la empresa tiene poco control, pero que influyen de forma mucho más directa y a corto plazo sobre su marcha, centrada en el análisis del mercado y los productos de la cooperativa.

A este respecto, puede resultar de utilidad el modelo del Diamante de Michael Porter y sus cinco fuerzas competitivas, que ayuda a definir de forma concreta el entorno competitivo del mercado en el que se mueve la empresa.

**Figura 5. Diamante de Porter (1982)**



La competencia interna del mercado viene definida por cuestiones tales como el número de competidores existentes, el grado de diferenciación de los productos y la existencia de barreras de salida en el mercado. También es relevante el momento de vida del producto-mercado, ya que no es lo mismo este análisis en un mercado en expansión que en uno maduro (a continuación se explica el ciclo de vida de los productos).

La aparición de nuevos competidores depende de las barreras de entrada existentes, que pueden ser de índole legal (restricciones legales al número de competidores, exigencias legales elevadas) o económica (necesidad de una inversión muy elevada, restricciones al crédito, existencia de economías de escala, ventajas en producción o distribución, curva de aprendizaje, etc.).

Los proveedores constituyen una de las principales fuerzas competitivas, manifestadas ante la empresa en el poder de negociación de los mismos. Dicho poder va a estar relacionado con el grado de concentración, el volumen de compra individual y su relevancia en su cifra de negocio, la diferenciación, las posibilidades de integración vertical hacia delante, costes de sustitución de los proveedores, existencia de productos sustitutivos...

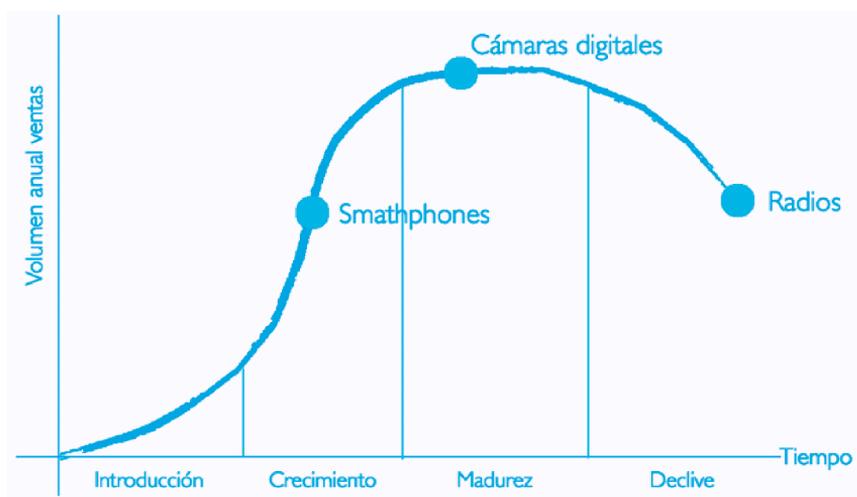
Por su parte, el poder de negociación de los clientes, va a depender de cuestiones tales como el grado de concentración de los mismos, el volumen de ventas, el grado de diferenciación de nuestro producto (que está relacionado con los costes de sustitución para ellos), la amenaza de integración vertical hacia atrás, la existencia de productos sustitutivos, las posibilidades de almacenamiento o la importancia de nuestro producto para los clientes.

Finalmente los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que los nuestros y que, por tanto, los clientes podrían dejar de consumir en el momento que se transforme alguna de las circunstancias del entorno. El ejemplo típico de este tipo de bienes son los aceites. La sustitución de uno por otro en muchos usos favorece grandes intercambios de clientes entre el aceite de oliva y el de girasol en función de los precios relativos, pero también de la evolución de la renta o de la preocupación por la salud.

Un segundo modelo interesante para esta parte del análisis externo tal vez sea el del ciclo de vida de los productos. Según este modelo, la curva de ventas en el tiempo de un producto (y, por extensión de un mercado) es similar a la de una población viva. El tiempo total que se tarda en cumplimentar la curva depende de muchos factores, pero las fases por las que se pasa son las mismas. Primero hay una fase de introducción en la que las ventas son escasas

y crecen despacio. El producto aún no es conocido y suele coincidir con pocos oferentes en el mercado. La fase de expansión o crecimiento se produce una vez el producto ha tenido éxito y es reconocido por el mercado. La tasa de crecimiento de las ventas se acelera y se suele acompañar con el surgimiento de nuevos competidores que acuden al calor de las mayores ventas. Sin embargo, a todos los productos les llega la fase de madurez, bien porque hayan surgido productos sustitutos, bien porque la necesidad que cubría se satisface de otra forma o bien porque el mercado haya llegado a un punto de saturación. El crecimiento de las ventas se desacelera, la sensación de competencia se agudiza en el mercado, y comienzan las defunciones de empresas. Finalmente viene el momento del declive, cuando los consumidores comienzan a reducir sus compras, y comienzan a desaparecer competidores del mercado de manera natural.

Figura 6. Curva del ciclo de vida del producto



**Tabla 1. Condiciones competitivas en cada una de las fases del ciclo de vida**

	Desarrollo	Crecimiento	Madurez	Declive
Usuarios/ compradores	Pocos: prueba de los primeros usuarios	Crecimiento de usuarios	Saturación de usuarios, repetición de la confianza en la compra	Abandono del uso
Condiciones competitivas	Pocos competidores y pequeños	Entrada de competidores	Luchas por conservar cuota de mercado	Salida de competidores
	Bajo volumen de ventas	Crecimiento del volumen de ventas	Alto volumen de ventas que no crece	Volumen decreciente
	Gran variedad de productos	Estandarización creciente	Diseño dominante	Gran estandarización
Variables clave	Características del producto	Calidad y disponibilidad	Precio y coste	Precio

Un tercer modelo útil para este análisis es el de la matriz de los productos-mercados de Ansoff. En función de las características de los productos y mercados, permite identificar cuatro opciones de estrategias posibles:

- *Estrategias de crecimiento*, intensificando la venta a la clientela actual o penetrando en mercados potenciales en los que no vendíamos.
- *Estrategias de expansión*, cuando buscamos nuevas zonas geográficas o nuevas aplicaciones del producto que generen nuevos clientes o atendamos nuevas necesidades de nuestros clientes.
- *Estrategias de diversificación*, se trata de buscar para los clientes actuales productos complementarios, productos sustitutivos o modificaciones del producto.
- *Estrategias de renovación*, cuando planteamos la reconversión de la actividad.

Figura 7. Matriz de productos-mercados de Ansoff

		MERCADOS	
		Actuales	Nuevos
PRODUCTOS	Actuales	<b>Crecimiento</b> Intensificación de la clientela actual Penetración en el mercado potencial	<b>Expansión</b> Nuevo mercado geográfico Nuevas aplicaciones Nuevas necesidades
	Nuevos	<b>Diversificación</b> Nuevo producto complementario Nuevo producto sustitutivo Modificación características del producto	<b>Renovación</b> Mismo área conocimientos comerciales Mismo área de conocimientos técnicos Reconversión de la actividad

## 5. Diagnóstico estratégico: análisis interno

El análisis interno de la empresa consiste en identificar y potenciar las ventajas competitivas de los recursos y capacidades que tiene la empresa (puntos fuertes) y eliminar o reducir las debilidades y restricciones (puntos débiles) que existen en la organización. Un recurso es un factor que está a disposición de la empresa, puede tener carácter financiero, tecnológico, humano, etc. Una capacidad es una competencia o habilidad para realizar una actividad o tarea por parte de la empresa.

El análisis interno se puede dividir en cuatro subfases:

- Inventariar los aspectos positivos (recursos y capacidades) y negativos de la empresa
- Jerarquizar los temas estratégicos, identificando los más importantes
- Seleccionar los aspectos que deban ser objeto de análisis
- Analizar los temas seleccionados

Para realizar el análisis interno de la empresa se utilizan varias herramientas.

## 5.1. Inventario DAFO

El inventario DAFO, que consiste en colocar en una matriz los temas estratégicos, es decir, las cuestiones que creemos influirán en el futuro desarrollo de nuestra cooperativa. El acrónimo DAFO hace referencia a las iniciales de las palabras que califican el mapa de problemas y fortalezas de la empresa.

Las *debilidades* son problemas o estrangulamientos que coartan el desarrollo de la empresa o que evitan la formación de puntos débiles y que se encuentran en la forma de organizarse y trabajar de la propia empresa.

Las *amenazas* son eventos externos (por tanto no controlables totalmente por la empresa) y futuros que tendrían efectos negativos sobre el desarrollo de la empresa. Dado que se trata de eventos futuros, a éstos debe ajustárseles una probabilidad de suceso y una evaluación del perjuicio.

Las *fortalezas* están constituidas por aquellos recursos y capacidades que suponen una posición de liderazgo o ventaja para la empresa; lo que implica que deben mantenerse o incluso potenciarse.

Finalmente, las *oportunidades* son ventanas de oportunidad que se dibujan en el ámbito externo de la empresa a las que ésta podría acceder y que supondrían, de producirse, una situación de ventaja para la empresa.

**Figura 8. Inventario DAFO**

	Actual/Interno	Futuro/Externo
Negativo	<b>Defectos o debilidades:</b> Aspectos negativos de la situación actual e interna de la empresa.	<b>Amenazas o riesgos:</b> Aspectos negativos de la situación futura y/o externa de la empresa.
Positivo	<b>Fortalezas:</b> Cualidades o puntos fuertes de la situación actual e interna de la empresa.	<b>Oportunidades:</b> Aspectos o temas positivos de la situación futura y/o externa de la empresa.

Para facilitar el inventario de estos aspectos positivos y negativos, es útil reflexionarlos por categorías, primero en relación al entorno sectorial y luego en cuanto a las relaciones de la empresa (véase Tabla 2):

- *El mercado y la clientela:* crecimiento y capacidad de compra del mercado y la clientela; cuota de mercado de la empresa e imagen ante los clientes.

- *El sector y la competencia:* El grado de concentración empresarial y el dinamismo del sector; posición de la empresa dentro del sector y sus relaciones con los competidores.
- *Los proveedores y los suministros:* relaciones con proveedores y suministradores; compromiso con los proveedores (porcentaje en sus cifras de facturación).
- *El marco legal y fiscal:* regulaciones legales que influyen sobre el sector y fiscalidad; situación tributaria de la empresa.
- *La sociedad y los medios de comunicación:* actitud de la empresa ante la sociedad; imagen de la empresa en los medios y trato aplicado por éstos.

**Tabla 2. Ejemplo de identificación de debilidades y fortalezas de la empresa**

Agentes del entorno	Evaluación del entorno		Evaluación de las relaciones		Puntos débiles de la empresa
	Criterios	Evaluación	Criterios	Evaluación	
<b>Mercado y clientela</b>	Crecimiento	Bajo crecimiento	Cuota mercado	1 % Del mercado	Debilidad
	Capacidad compra	Alta aunque disminuyendo	Imagen empresa	Buena, asociada a calidad	
<b>Sector y competencia</b>	Concentración	Atomización (disminuyendo)	Posición en el sector	Perdiendo terreno, no crecemos	Debilidad
	Dinamismo	Muy dinámico	Acuerdos sectoriales	Integrados en interprofesional, buenas relaciones	Debilidad
<b>Proveedores y suministros</b>	Facilidad suministros	Muy accesibles	Garantía suministro	Máxima	
	Coste suministros	Elevado (creciente)	Cumplimiento plazos	Moderado	Debilidad
<b>Marco legal y fiscal</b>	Regulaciones	Limitaciones en los tratamientos	Situación tributaria	Elevadas deudas	Debilidad
	Presión fiscal	Alta	Ajuste a normas	Normal	
<b>Sociedad y medios comunicación</b>	Actitud ante el sector	Positiva	Imagen de la empresa	Muy buena, asociada a innovación y calidad	
	Trato al sector	Positivo	Trato empresa	Mejor que la media	

## 5.2. Jerarquización y selección de temas estratégicos

La segunda fase del análisis interno consiste en ordenar o jerarquizar los temas estratégicos. Es conveniente en esta fase distinguir entre los internos (*debilidades y fortalezas*) y los externos (*amenazas y oportunidades*).

Para los temas externos, es primordial evaluar la cercanía temporal del impacto (¿es a medio plazo o a corto?), la probabilidad de ocurrencia y la gravedad para el desarrollo de las actividades de la empresa. A modo de ejemplo, se ha realizado la Tabla 3. El ejemplo se refiere a una empresa de comercialización de hortalizas de pequeña dimensión.

**Tabla 3. Ejemplo de jerarquización de temas estratégicos internos (debilidades/fortalezas)**

	Tema estratégico	Proximidad temporal			Probabilidad			Gravedad			Categoría*
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Aparición nuevos competidores		X		X			X			J
2	Aumento de dimensión de los competidores	X			X			X			A
3	Incremento de los controles sanitarios		X		X					X	L
4	Integración vertical de los clientes			X		X		X			U
5	Certificaciones de calidad más amplias	X			X					X	C

\* Clave en el Anexo. La categoría A se corresponde con una proximidad alta, alta probabilidad y alta gravedad, mientras que la Z se trata de una Baja proximidad, baja probabilidad y baja gravedad.

Para la jerarquización y selección de los temas estratégicos internos, las debilidades y fortalezas, la herramienta anterior es poco útil. Para este caso es más interesante usar otro tipo de matriz, como la que aparece en la Tabla 4.

**Tabla 4. Ejemplo de selección de temas estratégicos internos**

Temas estratégicos	Importancia			Calificación						Evolución						¿Seleccionar?
	A	M	B	-3	-2	-1	+1	+2	+3	-3	-2	-1	+1	+2	+3	
1 Imagen ante clientes	X						X			X						SI
2 Productividad		X						X							X	No
3 Recursos financieros	X			X							X					Si

### 5.3. Análisis de los temas estratégicos

Una vez seleccionados y jerarquizados los temas estratégicos, la siguiente etapa del análisis interno es el análisis de los mismos. Se trata de identificar las implicaciones de los mismos, dimensionar y localizar el daño o beneficio esperable proveniente de los mismos.

Para ello podemos recurrir a dos técnicas complementarias. La primera de ellas, el análisis dimensional consiste en formularse seis preguntas básicas para cada uno de los temas seleccionados:

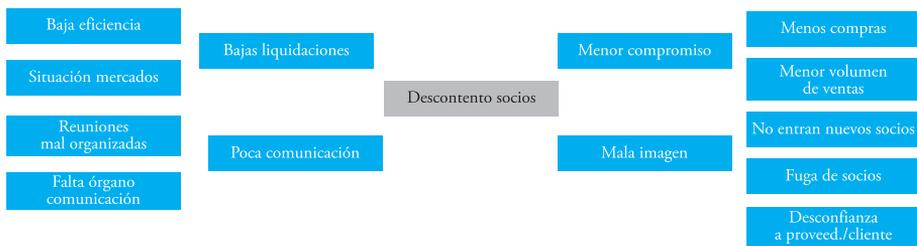
1. ¿En qué consiste el problema?
2. ¿Cómo se manifiesta el problema?
3. ¿Dónde se produce?
4. ¿Quién lo produce? ¿A quién afecta?
5. ¿Cuándo se produce? ¿Desde cuándo?
6. ¿Cuánta importancia tiene?

En el caso de analizar temas estratégicos complejos, resulta muy útil contar con *el árbol de causas y efectos*. Para construir dicho árbol hay que tener presentes que para cada problema siempre suele haber más de una causa; que es posible que existan causas de las causas, y que unas causas son más importantes que otras.

Por ejemplo, entre las causas de una baja motivación de los trabajadores de una cooperativa, podríamos encontrar la baja retribución y/o la falta de comunicación en la organización. Pero, también posiblemente, éstas no sean las causas últimas y que haya que pensar en el convenio del sector, o la poca rentabilidad de la empresa, o unos mandos poco sensibles con los problemas de sus trabajadores.

Usando esta misma metodología podríamos analizar las causas y efectos de un problema como el del descontento de los socios (Figura 9).

Figura 9. Ejemplo de árbol de causas y efectos ante un problema de socios descontentos



## 6. Formulación de estrategias

Tras fijar los grandes objetivos o fines de la empresa y realizar un análisis de la situación externa e interna, pasamos a la etapa de formulación de la estrategia propiamente dicha. La estrategia seleccionada por la empresa ha de favorecer la obtención de una ventaja competitiva sostenible, también denominada competencia nuclear.

### 6.1. Ventaja competitiva sostenible

Se define la ventaja competitiva como aquel conjunto de habilidades, destrezas, recursos y conocimientos que permiten a la empresa incrementar su eficiencia y distanciarse de la competencia. Las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo se caracterizan por:

- Ser exclusiva frente a la competencia. Sólo la tiene nuestra empresa y es muy difícil de copiar por los competidores.
- Contribuir fuertemente al valor percibido por el cliente (con la excepción de aquéllas que producen reducción de costes).
- Puede aplicarse a varios de los productos y servicios de la empresa.

## 6.2. Fuentes de la ventaja competitiva

Para Michael Porter son tres las estrategias básicas posibles que nos permiten obtener una ventaja competitiva:

1. *Liderazgo en costes.* Se trata de seguir una política de contención de costes que permitan ofrecer a la empresa precios difícilmente alcanzables por los demás competidores.
2. *Diferenciación.* Se trata de crear productos y servicios que son percibidos por los clientes como diferentes y, por tanto, son preferidos en igualdad de precios o están dispuestos a pagar un extraprecio por ellos.
3. *Segmentación, nicho o enfoque.* Tiene por objeto dirigir la actividad hacia un segmento concreto del mercado, de forma que satisfice más eficazmente a los clientes que el resto de competidores.

No obstante, el mantenimiento a largo plazo de una ventaja competitiva es prácticamente imposible, ya que son varias las razones por las que se puede erosionar ésta. Se suelen distinguir las siguientes:

- Innovación por parte de la competencia, de forma que logre alcanzar o mejore la ventaja de nuestra empresa.
- Envejecimiento de los recursos físicos o humanos en los que se sustentaba la ventaja.
- Otras empresas pueden replicar nuestra ventaja mediante la copia o la compra.
- Si la ventaja se sustenta en capacidades de los empleados, una forma normal de perderla es precisamente la marcha de esos empleados en los que se sustenta la ventaja.

### Ejemplo

*Durante años, las principales empresas del sector de la tecnología se robaban entre ellas a los ingenieros más capaces. Esto provocaba un aumento de los salarios de estos profesionales y numerosos problemas de continuidad en los proyectos. Apple y Microsoft zanjaron el asunto con un pacto entre caballeros en el que se comprometían a no robarse personal entre ellas.*

**Figura 10. Esquema resumen de las ventajas competitivas**

		Diferenciación	
		Alta	Baja
Enfoque competitivo	Amplio	<b>Diferenciación</b> Enfoque amplio de productos/mercados Originalidad, exclusividad Imagen fuerte de marca o empresa Sobreprecio	<b>Liderazgo en costes</b> Enfoque amplio de productos/mercados Costes bajos Oferta estándar Precio medio o bajo
	Estrecho	<b>Segmentación</b> Enfoque limitado de los productos/mercados Oferta a medida	

## 7. Análisis de carteras

En cualquier empresa se cumple el hecho de que en la medida que aumenta el volumen de producción se reduce el coste unitario. Esta circunstancia se puede explicar a través de la llamada *curva de experiencia o aprendizaje*. En la medida que el trabajador desarrolla sus habilidades en el desempeño de un determinado puesto incrementa la rapidez con la que ejecuta las tareas y la perfección con que las realiza. Esta situación se cumple tanto en la fase de producción como en las operaciones de compras, trabajos administrativos, etc. Otra explicación al fenómeno es la existencia de economías de escala, según las cuales, un aumento de la producción implica un uso más intensivo y, por tanto, más eficiente de los equipos productivos, por lo que los costes unitarios se reducen.

A la hora de definir la estrategia a aplicar en una determinada empresa se puede considerar ésta en su conjunto o definir partes homogéneas de la misma que necesiten de una consideración diferente a las demás. En este sentido el *Boston Consulting Group* (BCG) creó el concepto de *unidad estratégica de negocio* entendiendo por tal un conjunto de productos-mercados homogéneos, que pueden tener una explotación diferenciada.

Este planteamiento llevaría a estructurar la empresa en función de los distintos mercados hacia los que se dirige, en lugar de la estructura funcional tradicional (ventas, compras, administración y producción).

## 7.1. La matriz de crecimiento-participación del *Boston Consulting Group*

En función del concepto anterior el BCG definió una matriz para clasificar estos mercados o productos/mercados, uno de cuyos ejes es el crecimiento del mercado y del sector, y el otro, la participación relativa de la propia empresa en el mercado.

En esta matriz se colocarían cada una de las *unidades estratégicas de negocio* pudiendo situarse en alguna de las cuatro situaciones siguientes (tomamos aquí las definiciones aportadas por Germán Piñeiro en su blog<sup>1</sup>):

- *Estrellas*. Las unidades estratégicas líderes en el portafolio de una empresa son las estrellas. Éstas tienen una alta participación relativa en el mercado y se fundamentan en las industrias de alto crecimiento. Tienen tanto fortalezas competitivas como oportunidades para la expansión. En consecuencia, suministran rendimiento a largo plazo y oportunidades de crecimiento. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; la penetración de mercado, desarrollo de producto y las empresas de riesgo compartido.
- *Interrogantes*. Son unidades estratégicas relativamente débiles en términos competitivos (es decir tienen baja participación relativa de mercado). Sin embargo, están ubicadas en industrias o sectores de alto crecimiento y así pueden ofrecer oportunidades de suministrar utilidades y crecimiento a largo plazo. Si un *interrogante* se fomenta en forma apropiada, se puede convertir en estrella. Para convertirse en un líder de mercado, un *interrogante* exige considerables inyecciones de capital y recursos, es decir, precisa de inversión. Por lo tanto se debe decidir si un *interrogante* en particular tiene el potencial para convertirse en estrella y, por consiguiente, si posee el valor de la inversión de capital necesario para llegar al estrellato.
- *Vacas lecheras*. Tienen una alta participación en el mercado en industrias o sectores de bajo crecimiento y una fuerte posición competitiva en industrias maduras. Su fortaleza competitiva proviene de generar la mayor disminución de la curva de experiencia. Estás son líderes en

<sup>1</sup> <http://www.elblogdegerman.com/2009/05/06/la-matriz-bcg-matriz-de-crecimientoparticipacion-analisis-estrategico-marketing/>

costos en sus industrias. El BCG argumenta que esta posición permite que una unidad estratégica o producto sigan siendo muy rentables. Sin embargo, el bajo crecimiento implica carecer de oportunidades para la futura expansión. Como consecuencia, los requerimientos de inversión de capital de vacas lecheras no son sustanciales y, en consecuencia, se representan como generadoras de un fuerte flujo positivo de caja. Las divisiones de las vacas lecheras se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntrica pueden ser estrategias atractivas para las vacas lecheras fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca lechera se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

- *Perros*. Se encuentran en industrias de bajo crecimiento y que poseen una participación baja en el mercado. Éstas poseen una posición competitiva débil en industrias no atractivas y por consiguiente, se considera que ofrecen pocos beneficios a una empresa. El BCG sugiere que no es probable que tales productos generen mucho en forma de flujo positivo de caja. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medios del atrincheramiento. Cuando una división o producto se acaba de convertir en perro muerto, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros muertos han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

Figura 11. Matriz del BCG

crecimiento del mercado	Alto		
	Bajo		
		Alta	Baja
Participación relativa en el mercado			

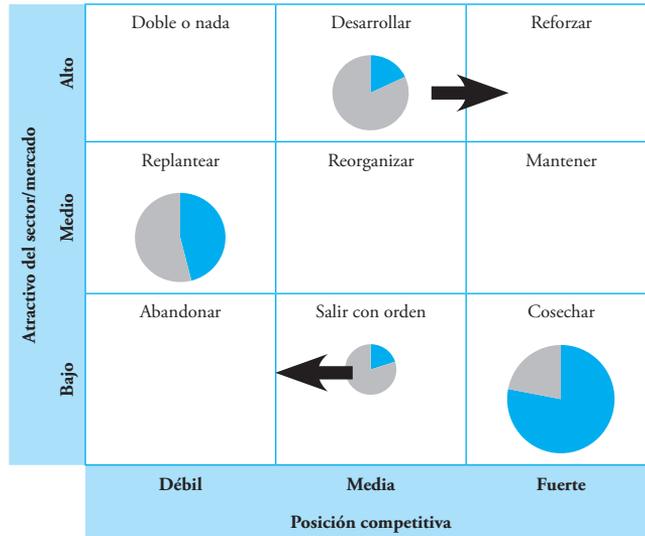
El modelo del BCG ha sido ampliamente utilizado por las organizaciones para reflexionar sobre las estrategias a seguir con cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio. El enfoque del *Boston Consulting Group* ha sido criticado por su excesiva simplificación al considerar sólo dos variables de decisión. También adolece del problema de que la rentabilidad no tiene por qué estar relacionada con la cuota de mercado de los productos o unidades estratégicas. Asimismo, una de las circunstancias que definen el actual mundo, como es el cambio constante, no tiene cabida en el modelo.

Una evolución de ésta, la constituye la denominada *matriz de McKinsey*, elaborada por la consultora americana para *General Electric*. De ésta hay algunas variaciones, aunque siempre se trata de una matriz de 9 celdas, con un eje representando el grado de atractivo del mercado (bajo/medio/alto), y otro la fortaleza de una unidad de negocio (baja/media/alta). El eje de abscisas mide normalmente la posición competitiva de una unidad estratégica, mientras que el eje de ordenadas mide la rentabilidad de dicha unidad.

En sus 9 celdas se posicionan diversos gráficos circulares (de tarta) con un tamaño variable. Cada uno de ellos representa una *unidad estratégica de análisis* de todas las que componen la cartera de negocios. Por un lado el tamaño del círculo representa el tamaño del mercado (cuanto mayor sea el mercado, mayor será el círculo), y por otro lado el círculo se convierte en un gráfico de tarta donde se representa la cuota de mercado de la empresa en dicha UEA. El análisis se completa en ocasiones con flechas que salen de los gráficos de tarta, indicando la evolución futura esperada de dicha UEA.

La *matriz de McKinsey* complementa y mejora la del *Boston Consulting Group* y, casi treinta años después de su invención, sigue siendo una de las herramientas estratégicas más utilizadas a la hora de identificar y evaluar el conjunto de actividades de una empresa.

Figura 12. Matriz de Mckinsey



## 8. Reflexión estratégica

Además de contar con una metodología para diseñar el mayor número posible de estrategias es importante contar con herramientas que permitan seleccionar aquellas que pueden contribuir en mayor medida a alcanzar los objetivos planteados. A continuación se exponen algunas de ellas.

### 8.1. La cadena de valor añadido

En una empresa hay que distinguir entre las actividades primarias y las de soporte. Las actividades primarias son las siguientes:

- Suministro
- Fabricación
- Distribución
- Marketing y ventas
- Servicios postventa

Las actividades de soporte, que apoyan a todas las actividades primarias, son:

- Compras
- Desarrollo tecnológico
- Recursos humanos
- Infraestructura general, incluida la Dirección General

**Figura 13. Cadena de valor de una empresa**



La principal reflexión que se extrae del modelo es que cada uno de los componentes de la cadena supone un coste, pero también un valor para el cliente. En muchos casos un aumento del coste puede suponer un incremento del margen, en la medida que aquellos sean capaces de añadir valor para el cliente. Este modelo es que nos permite definir la innovación como cualquier cambio (en productos, procesos y procedimientos) que genera valor para la empresa.

## 8.2. Método DAFO-CAME

Basándonos en la matriz DAFO elaborada en la fase de diagnóstico se plantean una serie de actuaciones:

- Para cada debilidad (D) se piensa en una o varias acciones que puedan corregirla (C).
- Para las amenazas (A) se definen estrategias que permitan afrontarlas (A).
- Las fortalezas (F) se intentarán mantenerlas o mejorarlas (M).
- Y para cada oportunidad (O) se definirán acciones que permitan explotarlas (E).

Figura 14. Ejemplo de matriz DAFO-CAME

Evaluación	Estrategia
<b>D</b> ebilidades Elevado consumo pesticidas Escasez mano de obra cualificada	<b>C</b> orregir Producción integrada Plan de formación y especialización
<b>A</b> menazas Competencia terceros países Limitaciones a la carretera	<b>A</b> frontar Acuerdos de comercialización conjunta Logística alternativa (barco / ferrocarril)
<b>F</b> ortalezas Elevada producción y calidad Amplio calendario	<b>M</b> antener, mejorar Buscar mejoras productividad Acuerdos para cerrar 12 meses
<b>O</b> portunidades Expansión mercados Comercializ. Pdtos. Terceros países	<b>E</b> xplotar Buscar acuerdos en Rusia y Este Buscar socios potenciales en terceros

### 8.3. La matriz de reflexión estratégica

Es una de las herramientas de planificación más importante, porque sirve de base a la reflexión estratégica antes de emprender cualquier acción. Se usa del siguiente modo:

- Se identifican los agentes afectados por la estrategia.
- Para cada agente afectado se piensa cuál puede ser su reacción ante la ejecución de la estrategia, o cuales pueden ser para ellos las principales consecuencias. Pueden ser tanto positivas como negativas.
- Tras adoptar una estrategia básica hay que formular una estrategia de respuesta a las reacciones o consecuencias.
- Los agentes afectados pueden reaccionar de nuevo ante la última estrategia adoptada.

Tabla 5. Ejemplo matriz reflexión estratégica

Estrategia	Afectado	Reacción	Respuesta
Apertura de nuevo mercado en Rusia	Competidores directos	Seguimiento	Ofrecerles nuestra plataforma de comercialización
	Competidores terceros países	Seguimiento	

Este proceso puede continuar pero puede ser suficiente con considera una estrategia básica y una estrategia de respuesta.

#### 8.4. Matriz DAFO estratégica

Consiste en una matriz que representa en un eje los factores internos de la empresa: debilidades y fortalezas, y en el otro los factores externos: amenazas y oportunidades.

El objetivo consiste en relacionar las fortalezas con las oportunidades y las amenazas, e igualmente las debilidades con las oportunidades y amenazas.

A continuación se muestra un ejemplo de matriz DAFO estratégica para una determinada empresa:

Figura 15. Ejemplo de matriz DAFO estratégica

		Debilidades	Fortalezas
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible regulación</li> <li>• Crecimiento competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección débil</li> <li>• Distribución dispersa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor tecnología</li> <li>• Fuerza de trabajo cualificada</li> </ul>
		<p><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección debe afrontar el cambio regulatorio</li> <li>• Estamos poniéndonos fácil a la competencia</li> </ul>	<p><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar la tecnología para el cumplimiento</li> <li>• Mejorar la motivación de la mano de obra para evitar fugas de capital humano</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía favorable al consumo de nuestros productos</li> <li>• Fracaso competidor principal</li> </ul>	<p><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocar la comunicación hacia los valores y preferencias de los consumidores</li> <li>• No cometer los errores de nuestro competidor</li> </ul>	<p><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en desarrollo de nueva tecnología</li> <li>• Captar personal valioso del competidor</li> </ul>

## 8.5. La selección de estrategias

La última fase en el proceso de planificación es la selección de las acciones que se van a aplicar para la consecución de las estrategias planteadas. Son varias las técnicas que pueden utilizarse:

- *La primera criba.* Si la generación de estrategias ha sido realizada por un equipo de trabajo, los resultados se presentan a la dirección que realizará una primera selección en función de criterios como el coste de implementación, las dificultades que entrañaría, el tiempo necesario para la puesta en marcha, riesgo de fracaso, etc.
- *El método del balance.* Consiste en medir los aspectos positivos y negativos de cada estrategia, seleccionando aquella con un resultado previo más favorable.
- *El brainstorming inverso.* Mediante el trabajo en grupo se hace una crítica a todas las estrategias, eliminando aquella que reciba una mayor oposición.
- *El defensor de la idea.* Consiste en el proceso contrario al anterior procediendo finalmente a una votación entre los participantes para elegir la mejor.
- *Los sistemas de ponderación.* Una vez que las alternativas de elección se han reducido a un número pequeño se procede a establecer una serie de criterios de decisión.

A continuación se procede a valor cada uno de esos criterios para todas las estrategias seleccionadas.

**ANEXO****Clave de ordenación de las categorías para jerarquizar debilidades (Tabla 3)**

Proximidad	Probabilidad	Gravedad	Categoría
Alta	Alta	Alta	A
		Media	B
		Baja	C
	Media	Alta	D
		Media	E
		Baja	F
	Baja	Alta	G
		Media	H
		Baja	I
Media	Alta	Alta	J
		Media	K
		Baja	L
	Media	Alta	M
		Media	N
		Baja	Ñ
	Baja	Alta	O
		Media	P
		Baja	Q
Baja	Alta	Alta	R
		Media	S
		Baja	T
	Media	Alta	U
		Media	V
		Baja	W
	Baja	Alta	X
		Media	Y
		Baja	Z