

1.4. UN MÉTODO INTEGRADO ORIGINAL PARA LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Proponemos un método en el que, en primer lugar, definiremos, dentro del conjunto de la empresa, aquellas actividades susceptibles de ser agrupadas para un análisis estratégico común diferenciado; es decir, aislaremos e identificaremos las distintas unidades estratégicas de análisis. Una empresa no suele tener un único DAFO, tiene tantos DAFO's como unidades estratégicas de análisis tenga; es decir como agrupaciones diferentes de actividades susceptibles de ser analizadas estratégicamente de forma consistente, que enfrenten un entorno común diferenciado y caracterizable, en el que puedan definir las oportunidades y amenazas para la unidad, y que frente a él y en comparación a sus competidores puedan diagnosticar su desempeño y definir, en consecuencia, sus fortalezas y sus debilidades. El concepto de unidad de estratégica de análisis, como una unidad relevante para la formulación estratégica, es comúnmente aceptado; las unidades estratégicas de análisis son agrupaciones de las actividades de la empresa que tienen un contexto estratégico interno y externo suficientemente homogéneo e identificable sobre el que se pueden extraer conclusiones; esto es, unidades que se enfrentan a un entorno competitivo común definible, en el que se pueden detectar oportunidades y amenazas específicas, y que dentro de ellas permiten identificar fortalezas y debilidades. Aunque las SBU's no son fáciles de delimitar, es fácil saber "a posteriori" si están o no bien delimitadas: basta intentar aplicar las herramientas de análisis externo -las cinco fuerzas- y de análisis interno -la cadena de valor- para comprobarlo; si se puede caracterizar el entorno y si se puede definir la cadena de valor es que se trata de una genuina SBU.

El proceso secuencial que vamos a seguir, para cada unidad estratégica de análisis, siguiendo la recomendación de Kenneth Andrews de Harvard Business School, es:

1. conocer la situación, ¿dónde estamos?
2. estudiar opciones de actuación, ¿qué podemos hacer?
3. definir los objetivos a alcanzar, ¿a dónde queremos ir?
4. escoger una de las opciones ¿cómo llegaremos allí?

El diagnóstico de la situación para cada unidad estratégica de análisis es el DAFO. A nuestro juicio, la única forma razonable de hacer un DAFO correctamente - que

como decíamos más arriba es un análisis específico para una actividad de una empresa - es haber caracterizado, antes, genéricamente, al sector, tanto en su aspecto externo - el análisis externo genérico del entorno sectorial - como en su aspecto interno - la cadena de valor genérica de las empresas del sector -.

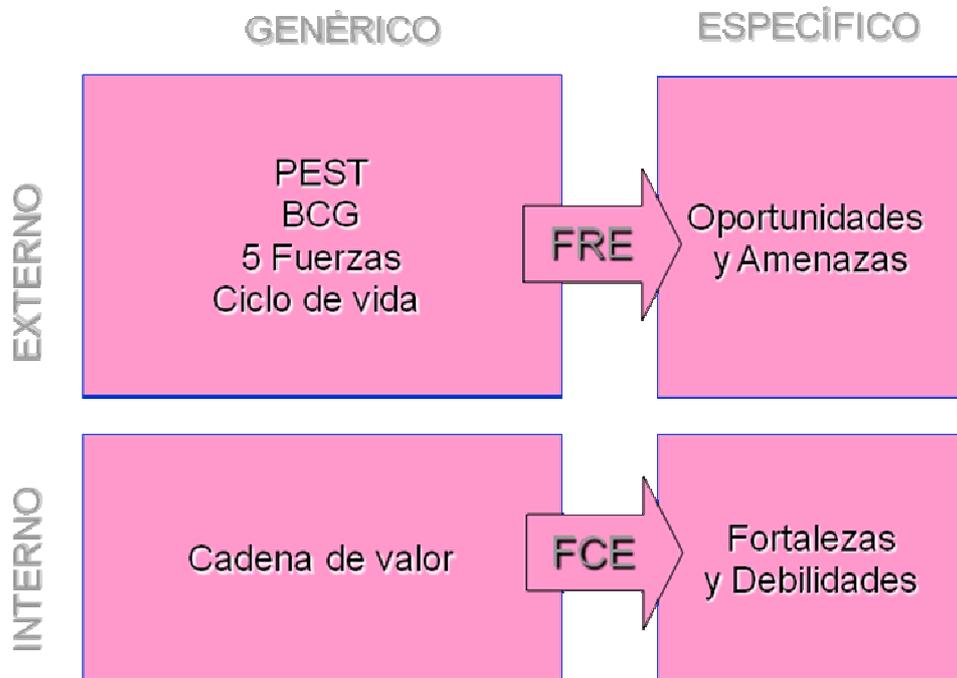


Figura 1. El método propuesto para hacer un DAFO estratégico
(elaboración propia)

Así, antes de nada, deberemos aislar los factores relevantes del entorno y los factores clave de éxito en el sector - ambos genéricos -, y, después, buscar, entre los factores relevantes del entorno, aquellos que son amenazas u oportunidades, y, entre los factores clave de éxito, los que son fortalezas y los que son debilidades. De esta forma - distinguiendo bien el análisis genérico del análisis específico; y no sólo separando bien lo que es el análisis externo del interno - evitaremos los errores comentados. Con este análisis ultimado es cuando generaremos tanto propuestas de mejora en las factores internos que son claves para el éxito en el sector, como propuestas de actuación estratégica para aprovechar las oportunidades y para defenderse de las amenazas detectadas. Hasta aquí, habríamos completado las fases primera y segunda; sabríamos dónde estamos y qué podríamos hacer; sólo faltaría saber qué queremos hacer - definir la misión y los objetivos - y escoger entre las propuestas las que mejor nos lleven a lograr las metas que nos hayamos propuesto.

En resumen, y repasando lo dicho hasta ahora sobre el método, seleccionaríamos las unidades estratégicas de análisis, y para cada una de ellas definiremos el sector de referencia, aplicando un proceso que, paso a paso, nos permitirá:

- caracterizar el entorno estratégico genérico en que actúa la unidad
- delimitar los factores relevantes del entorno sectorial
- definir la cadena de valor genérica de la actividad
- descubrir cuáles son los factores críticos de éxito en el sector de actividad de la unidad
- identificar las amenazas y oportunidades específicas que el entorno presenta para la unidad y, eventualmente, para su competidor o competidores de referencia
- valorar internamente a la unidad en cada eslabón de la cadena de valor genérica de la actividad para descubrir sus fortalezas y debilidades y determinar sus factores distintivos
- identificar claramente las ventajas competitivas y las debilidades significativas de la unidad
- generar propuestas de mejora y de corrección en todos los factores críticos de éxito
- proponer estrategias que permitirán aprovechar las oportunidades que el entorno brinda y defenderse de las amenazas que presenta

Después, para el conjunto de las unidades:

- realizaremos un análisis corporativo de la cartera de actividades comparando el atractivo de cada sector de actividad y la posición competitiva de cada una de las unidades en su sector
- reflexionaremos sobre la misión de la empresa y establecer los objetivos corporativos y para cada unidad

Y, finalmente:

- evaluaremos las estrategias y propuestas de mejora en los factores críticos de éxito
- definiremos la forma de competir de cada unidad

En los siguientes epígrafes detallaremos las herramientas de base y la forma de aplicarlas en el método integrado. Terminaremos con un caso al que aplicaremos el método de reflexión resolviéndolo.