

2. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE ANÁLISIS

2.1. ¿QUÉ SON LAS UEA?

Las empresas casi siempre tienen más de un producto y se dirigen a más de un mercado o, al menos, con un solo producto, se dirigen a segmentos diferenciados de un mercado. Es obvio que en cada uno de los mercados, para cada uno de los productos, el contexto estratégico no tiene por qué ser el mismo y, por tanto, las estrategias posibles serán diferentes. El atractivo genérico de cada mercado o segmento de mercado en el que la empresa actúe será distinto y su posición competitiva en cada uno de ellos será diferente; por todo ello, en el análisis estratégico no vamos a poder contemplar la empresa como un todo; hemos de aislar unidades más reducidas, que sean lo suficientemente homogéneas como para poder ser objeto de un análisis consistente. Esta obviedad es pasada a menudo por alto en los análisis estratégicos en los que se suele contemplar a la empresa como un todo; es un error demasiado frecuente. Antes de nada debemos identificar cuáles son las unidades estratégicas de análisis sobre las que vamos a trabajar.

Las UEA son un conjunto de actividades agrupables desde el punto de vista estratégico, para las que es posible formular una estrategia común y diferenciada de otras UEA's. La estrategia de cada UEA será autónoma aunque no independiente. Las unidades estratégicas de análisis serán las agrupaciones de actividades de la empresa que tengan un contexto estratégico interno y externo suficientemente homogéneo e identificable sobre el que podamos extraer conclusiones; esto es, que se enfrenten a un entorno competitivo común definible en el que se puedan detectar después oportunidades y amenazas específicas y que dentro de ellas permitan identificar fortalezas y debilidades. Se trata de que se pueda caracterizar, de forma suficientemente consistente, el sector de actividad al que se dirige cada una de las unidades estratégicas de análisis: determinar claramente el producto, la necesidad cubierta, el público objetivo, los competidores y los productos sustitutos si los hubiera - tanto si finalmente se considerasen como competidores directos, por próximos, o como productos sustitutos, en sentido estricto -.

Los criterios por los que una empresa estructura las diferentes unidades en su organigrama no suelen coincidir con los que se deben emplear para definir las unidades estratégicas de análisis. Lo normal es que lo que haya guiado a la empresa, a la hora de diseñar la estructura, haya sido la historia, los recursos compartidos, lo supervisado por un mismo responsable, las funciones de un mismo oficio o, simplemente, el deseo de tener unidades manejables, ni demasiado grandes ni

demasiado pequeñas. Por contra, lo que debe guiarnos para identificar las unidades estratégicas de análisis es que estas se enfrenten a un contexto estratégico externo que podamos caracterizar y en el que podamos identificar claramente oportunidades y amenazas para la unidad y que, en su interior, nos permita identificar, de forma consistente, fortalezas y debilidades para actuar frente a ese entorno. Son criterios diferentes en un caso o en el otro que, al aplicarlos, normalmente, darán lugar a agrupaciones distintas para las unidades estratégicas y las unidades organizativas. A veces un departamento puede tener bajo su responsabilidad más de una unidad estratégica y otras veces varias divisiones, por ejemplo geográficas, trabajan para una misma unidad estratégica de análisis. Por ello, a la hora de identificar las unidades estratégicas, debemos olvidarnos de las unidades organizativas de la empresa; ese es otro de los errores de bulto que se suelen cometer en el análisis estratégico. No tengamos pues en cuenta la estructura organizativa de la empresa a la hora de pensar en cuáles son las unidades estratégicas de análisis; no es fácil evitar ese enfoque, pero es imprescindible hacerlo pues suele llevar a errores graves en la elección de las unidades estratégicas de análisis.