

1.3. CRÍTICA GENÉRICA DE LA PRÁCTICA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE LA FORMACIÓN EN ESTRATEGIA

La formación en planificación estratégica, la que se imparte en las universidades y en muchas escuelas de negocios, está orientada a proporcionar un marco que facilite la comprensión del entorno estratégico en el que se desenvuelve la actividad empresarial y a entender mejor las claves de posible actuación de las empresas en esos entornos; pero no tanto a adiestrar en la utilización de las herramientas de análisis estratégico para el desarrollo, en la práctica, de un Plan Estratégico real para un negocio concreto. Las herramientas de análisis se presentan - en los cursos y en los manuales de texto - de forma no integrada; son modelos inconexos que aproximan al estudioso a la realidad estratégica de la empresa o a las características del sector de actividad, pero no forman parte de un método integrado de análisis ni suelen servir para la generación de propuestas concretas de actuación. Así, los alumnos, cuando han de abordar casos prácticos, aunque conozcan los modelos, suelen encontrar muchas dificultades para ordenar su análisis; utilizan las herramientas, sí, pero no suelen saber encadenarlas ni integrarlas adecuadamente, ni tampoco suelen saber cómo explotarlas para generar propuestas de actuación. A veces, algunas herramientas concebidas para caracterizar genéricamente los entornos sectoriales son aplicadas, directamente, a la empresa, como modelos para analizarla de forma específica. Así, no es insólito encontrar un análisis de las cinco fuerzas de Porter¹ - "las fuerzas que mueven la competencia en un sector", según el propio M.E. Porter - aplicado directamente a una empresa, calificando el poder negociador de clientes y proveedores, la existencia de sustitutos o la posibilidad de nuevos entrantes no genéricamente, en el sector, sino concretamente, para la empresa. También se da, a menudo, esta confusión con el modelo del ciclo de vida de la actividad sectorial² cuando se aplica, con falta de rigor, al ciclo de vida del producto concreto de una empresa. Con el análisis DAFO³ (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades) ocurre al revés. En cualquier análisis estratégico al uso suele haber un DAFO. A veces - error muy frecuente - se trata de un DAFO para el sector; cuando un sector, en sí mismo, no tiene, por supuesto, ni fortalezas ni debilidades, ni oportunidades ni, tampoco, amenazas. Más allá de que oportunidades y amenazas procedan del entorno, éstas son específicas para la

¹ Michael E. Porter. Estrategia competitiva. CECSA. México, 1982. p. 24.

² Philip Kotler. Marketing management. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1972. p. 432-433.

³ S. Tilles. Making strategy explicit. Business Strategy. Penguin, 1968.

empresa; cada empresa en el sector tiene unas oportunidades y amenazas diferentes. Un sector puede tener más o menos atractivo genérico, pero no tiene ni amenazas ni oportunidades, esas las tienen las empresas del sector, cada una de ellas las suyas, específicas y diferentes. No tiene sentido hablar de un DAFO sectorial; un DAFO sólo tiene sentido para una empresa actuando en un sector. En el caso de que el DAFO se aplique correctamente - esto es, a una empresa - también son recurrentes otro tipo de errores. Normalmente, fortalezas y debilidades están bastante ajustadas, pero lo usual es que amenazas y oportunidades no lo estén; muchas de las amenazas detectadas son realmente debilidades y parte de las oportunidades suelen ser opciones de actuación estratégicas; es decir, propuestas de acción. Pero aún más sorprendente que lo dicho hasta ahora, es que, rara vez, en estos trabajos académicos, el análisis DAFO se utiliza para lo que fue concebido: para generar propuestas de actuación estratégica. Pareciera que el DAFO fuera una herramienta descriptiva en lugar de una herramienta para generar ideas destinadas a la acción. No tiene sentido hacer un DAFO si no es para explotarlo proponiendo estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas; la idea central de esta herramienta es que las fortalezas han de permitir aprovechar las oportunidades y reaccionar ante las amenazas y las debilidades han de tomarse en cuenta para adaptarse frente a las oportunidades y defenderse de las amenazas. Ese es el sentido del análisis DAFO.

Cuanto venimos comentando no sólo ocurre en el ámbito académico; también en las empresas ocurre. La formalización de la planificación en la empresa suele contener una reflexión estratégica previa al desarrollo de los presupuestos anuales o plurianuales, aunque, rara vez, esa reflexión, está desarrollada con rigor metodológico suficiente y, sobre todo, casi nunca incluye una definición clara de estrategias basadas en la utilización de las ventajas competitivas, sistemáticamente detectadas y evaluadas, dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades o a la defensa de las amenazas identificadas en el entorno. Los errores comentados más arriba para los trabajos académicos se repiten también en el ámbito profesional. Lo normal es que después de un somero diagnóstico - ¿estratégico? - los informes pasen directamente al desarrollo de los presupuestos que suelen contemplar un incremento de los ingresos muy superior al incremento de los gastos, con lo que el aumento de los beneficios resulta más que notable; pero sin haber concretado las estrategias genéricas y los planes de acción concretos en que esos presupuestos se sustentan. El resultado no puede ser otro que el incumplimiento sistemático de lo presupuestado, con desviaciones erráticas, además, sobre lo planificado.