

CAPÍTULO 1.
INTRODUCCIÓN A LAS HERRAMIENTAS
PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

1.1. OBJETIVOS

Conocer de manera exhaustiva la realidad de la compañía

El objetivo principal por el que se ha decidido redactar este libro es aportar las herramientas básicas para el análisis de la empresa, y otorgar más garantías de éxito en la implementación de una estrategia empresarial.

La compañía en este libro se va a analizar a nivel interno, mencionando todos los elementos a tener en cuenta para alcanzar un mejor conocimiento.

Pero también se realiza el mismo análisis a nivel externo, puesto que la empresa no es un ente ajeno a lo que sucede a su alrededor, y la importancia de los impactos del exterior es muy elevada y se han de tener en cuenta para el correcto desarrollo de una estrategia a futuro.

Por último, se presentarán unas herramientas de análisis estratégico que aglutinan lo visto hasta entonces, y con las que se pueden hacer análisis a nivel global de la compañía.

Ayudar en el posicionamiento estratégico de la compañía

En este libro se presentan herramientas de análisis interno, externo y modelos 360° para ayudar a saber el por qué de dónde se encuentra actualmente la empresa, y ver mejor hacia dónde ir a futuro. Dado el universo de casuísticas posibles, el objetivo que se busca no es dar una solución concreta a cada una de las situaciones posibles para cada tipo de empresa, esto sería imposible. Sino que se sientan las bases para que después cada empresa sea capaz de aplicarlas a su caso concreto.

Por tanto, es esencial que este posterior análisis que realice la empresa, a fin de sacar el mayor provecho de las herramientas, se haga de una manera:

- Exhaustiva: dedicar tiempo suficiente, y hacer partícipes a todos aquellos que puedan aportar algo positivo durante el proceso.
- Sincera: de nada sirve hacerse trampas. Evitar prejuicios o ideas pre-establecidas que eviten ver con claridad.
- Crítica: aflorar tanto lo positivo de una empresa como lo negativo, especialmente esto último, porque suele ser lo que no se sabe o no se quiere ver, y que lastra el buen hacer a futuro de la empresa.

Si seguimos estas indicaciones, podremos determinar el posicionamiento de nuestra empresa dentro del mercado en el que esté compitiendo. Dónde lo hacemos bien, qué tan fuerte es la competencia, áreas de mejora... Y así poder establecer a futuro estrategias de éxito.

Facilitar la toma de decisiones a nivel estratégico

Una vez establecida la posición de nuestra empresa, el siguiente paso es determinar qué acciones han de realizarse para cumplir con la estrategia y visión de la empresa.

Gracias a las herramientas propuestas, se proponen numerosas estrategias y acciones a tomar según la situación de la empresa. Insistimos de nuevo que estas no deben ser vistas como la solución única, sino como el punto de partida a partir del cual elaborar la solución *ad hoc* perfecta gracias al conocimiento y experiencia que tiene la dirección de la empresa sobre su compañía y el mercado que le rodea.

1.2. IDONEIDAD DE LAS HERRAMIENTAS Y COBERTURA DEL ANÁLISIS

Como se viene diciendo hasta ahora, se trata de dar una visión general de técnicas y herramientas que ayudan en la toma de decisiones estratégicas.

Por tanto, lo que vamos a ver es sobre todo aconsejable para empresas que buscan crecer con nuevas oportunidades de negocio (nuevos productos donde diversificar) y de mercado (poder vender más o más caro con productos actuales). Pero también se puede aplicar a empresas que estén buscando esas debilidades que les hacen estar en apuros, o simplemente pretenden analizarse tanto interna como externamente para seguir igual que hasta ahora.

Por otro lado, vamos a cubrir estrategias que implican acciones sobre un único producto o servicio de la empresa, o bien sobre el conjunto de la compañía. En ambos casos, las herramientas utilizadas son lo suficientemente flexibles para poder ser adaptadas por la dirección de la compañía, gracias a su experiencia y conocimiento, a todo tipo de industrias/sectores.

Un análisis en detalle para cada industria daría para tantos libros como situaciones concretas puedan darse en la vida real.

1.3. PERSPECTIVA DE LAS HERRAMIENTAS

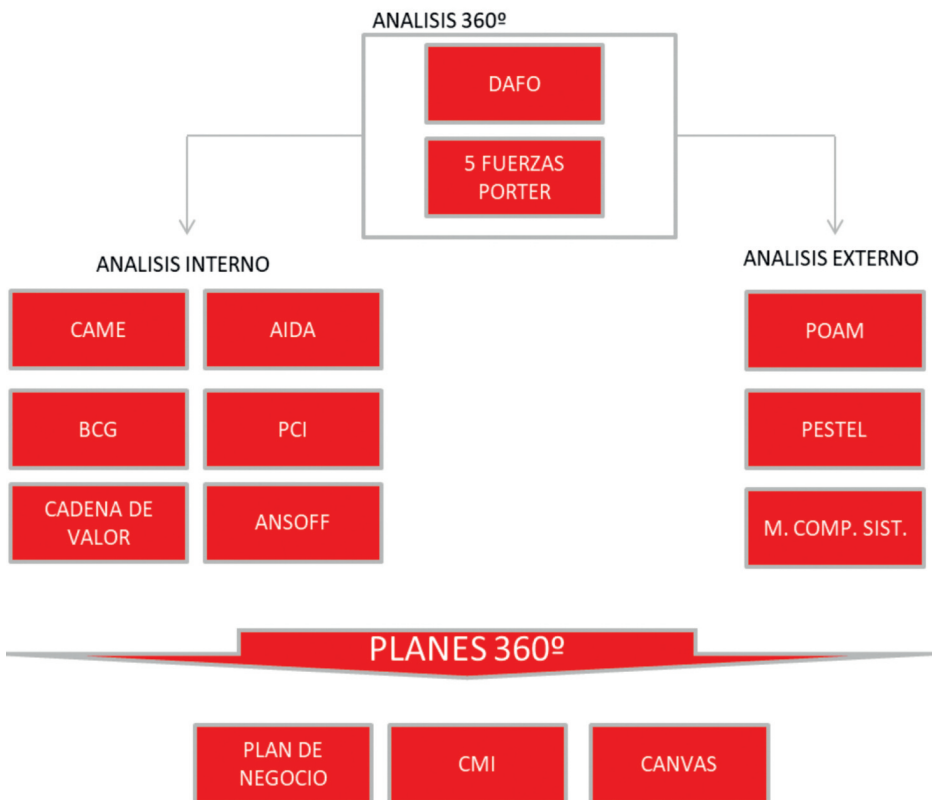
Enfocamos el libro desde una triple perspectiva:

- Interna: foco en herramientas para sacar la mayor información posible de la realidad de la propia compañía.
- Externa: foco en herramientas para sacar la mayor información posible del mayor número de factores que rodean y afectan a la compañía.
- 360°: son análisis con un doble foco, interno y externo, que complementado con los anteriores, permiten un análisis mucho más minucioso de la empresa en su conjunto.

Comenzaremos con el estudio de las herramientas que sirven para analizar un único nivel de la empresa (interno o externo), siendo todas ellas complementarias entre sí. Por tanto, la utilización de una de estas herramientas no excluye el uso de otras. De esta manera, ayudan en la realización de un mejor análisis de la situación.

Finalmente, veremos modelos más completos que sirven para hacer ese estudio con doble ángulo interno-externo, que llamaremos planes 360°, y que también se podrán complementar con las anteriores herramientas de análisis interno y/o externo.

A continuación veremos un esquema del contenido del libro, y cómo está conectado entre sí, para mejorar su aplicabilidad de un simple vistazo.



En este esquema observamos los cuatro bloques que constituyen el contenido del libro, y su interrelación:

- Análisis 360°
- Análisis Internos
- Análisis Externos
- Planes 360°

Por un lado, tenemos dos tipos de análisis 360° que son las estrellas del análisis estratégico desde hace años (DAFO y PORTER), muy utilizados por todo tipo de compañías independientemente del sector, tamaño, volumen de ventas... Ambos muestran una visión de la empresa desde un doble ángulo, por lo que pueden considerarse como un mix de análisis interno y externo, y de ahí que les llamemos 360°, pero sin llegar a proponer un plan en sí, porque solamente han de entenderse como un apoyo o ayuda, y no como una solución.

Después tenemos dos bloques diferenciados de herramientas para análisis interno y externo, que son en sí mismas, métodos de análisis, pero que pueden ser combinadas junto con el bloque anterior de análisis 360°, si que quiere ahondar en un determinado punto.

Por último, tenemos planes 360°, que son metodologías de análisis estratégico que incluyen elementos internos y externos vistos en los bloques anteriores, y que pueden ser completados por alguno de los diferentes análisis vistos (360°, interno y/o externo) para un estudio en mayor profundidad.

**CAPÍTULO 2.
HERRAMIENTAS DE
SEGUIMIENTO INTERNO**

2.1. CADENA DE VALOR

Análisis estratégico del producto

La Cadena de Valor es un método teórico con el que se puede realizar un repaso exhaustivo de la compañía a través del análisis de las diferentes áreas que conforman la organización y de los procesos productivos (los eslabones de la cadena), con un objetivo principal: mejorar el margen de venta del producto o servicio ofrecido.

Aplicación en el ámbito de la empresa

De manera muy simple, puede resumirse como el estudio orientado a la mejora productiva que permita alcanzar mayor eficiencia con los mismos elementos de entrada (*input*), logrando así generar una ventaja competitiva con los elementos de salida (*output*), bien por un mayor valor añadido del producto o por un menor coste de elaboración. De esta manera, se incrementa el margen de las ventas y permite ser más rentables.

Por tanto, tenemos como objetivo final la generación de un mayor margen comercial para nuestros productos o servicios actuales.

Estas mejoras orientadas a alcanzar la ventaja competitiva, pueden alcanzarse de dos maneras:

- Optimización: como veremos a continuación la cadena de valor está formada por numerosos eslabones (los diferentes departamentos de la empresa) que pueden ser optimizados en su actuación diaria.
- Coordinación: del mismo modo, estos eslabones tienen que estar bien engrasados y mejorar la relación/comunicación entre ellos para actuar más rápido y de manera más eficiente.

Esto se traducirá en el logro de una ventaja competitiva frente a los competidores, la cual puede observarse desde una doble perspectiva:

- Menores costes: reducción del gasto incurrido durante el proceso productivo.
- Mayores ventas: incremento del precio, impulsado por la incorporación de mejoras en el producto final.

Hasta este momento solamente estamos haciendo referencia a la visión interna de la cadena de valor, pero para sacar el mayor provecho a esta herramienta es muy recomendable realizar el mismo ejercicio (si es posible) con las cadenas de valor de nuestros competidores. Este otro trabajo nos reportará información muy importante para detectar nuestras ventajas actuales sobre la competencia, y también para detectar áreas de mejora a nivel interno con el objetivo de acortar posibles desventajas que puedan existir.

Recomendamos comenzar por el análisis interno, y una vez alcancemos un conocimiento profundo de nuestra empresa, extender el análisis a nivel externo y realizar el mismo trabajo entre nuestros principales competidores. Esta es una tarea que conlleva tiempo y recursos, pero es esencial si queremos ser competitivos y mantener la continuidad de nuestra empresa en entornos globalizados que son cada vez más competitivos.

Elaboración de la cadena de valor: Actividades Primarias & Actividades Secundarias



Vemos que la empresa es una mezcla de departamentos y procesos de producción interrelacionados (los eslabones). En cada uno de ellos se realizan diferentes actividades con un fin común, obtener un mejor producto o servicio final.

A continuación procedemos a identificar esas actividades generadoras de valor, y localizar dónde se encuentran las fuentes de ventaja competitiva dentro de la empresa. Para ello nos ayudamos de un esquema visual y simplificado donde vemos cómo los eslabones de la cadena van generando un valor que se va agregando de eslabón a eslabón.

Este modelo ayudará en la planificación estratégica de todo tipo de empresas, tanto industriales como de servicios. Lo propuesto en este libro es tan solo una base general que posteriormente cada empresa deberá ajustar a su realidad, y crear un modelo *ad hoc*.

En la elaboración de la cadena de valor, como hemos visto, intervienen dos tipos de actividades: Primarias y Secundarias.

Actividades primarias

Aquí se incluyen las actividades que dan lugar al producto o servicio que realiza la empresa, y por eso se les llaman actividades primarias u operativas. Se compone de cinco categorías:

- **Logística interna:** todo lo relacionado con la gestión de proveedores y almacenamientos. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad. Es importante recordar de nuevo en este primer punto que el valor que se va generando a lo largo de la cadena es agregado, por lo que es esencial tratar de mejorar en cada uno de los eslabones.

- **Operaciones:** producción y procesamiento para la obtención del producto final. En este punto seguimos en el ámbito interno de la empresa.
- **Logística externa:** almacenamiento del producto terminado, transporte, distribución a mayoristas, distribuidores o consumidores finales, etc. Aquí comenzamos a evaluar las relaciones en el ámbito externo.
- **Marketing y publicidad:** actividades de promoción para generar reconocimiento de marca y posicionamiento de los productos.
- **Postventa:** cada vez más importante, las empresas destinan muchos esfuerzos en la mejora de la satisfacción del cliente, para lo que se han ido creando, recientemente, líneas de actuación con foco en el cliente, como por ejemplo el “customer centric”. Este foco en la experiencia del cliente tiene como fin obtener una serie de beneficios para la empresa como: (i) incrementar el retorno por cliente (mayor repetición de compra o incremento del ticket medio por compra); (ii) mantenerlo, con lo que se reduce el gasto necesario para la generación de nuevos clientes causada por la baja de los actuales (“churn”); y (iii) permitir obtener *feedback* directo de los clientes que puede dar lugar a mejoras del producto o servicio ofrecido.

Actividades secundarias

Este tipo de actividades son necesarias para el desarrollo de las anteriores, por ello se les define también como actividades de soporte o auxiliares. Se compone de cuatro factores que afectan en distinta medida a cada una de las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** base de toda empresa, como las finanzas, contabilidad, planificación ...
- **RRHH:** la gestión de los Recursos Humanos es importante a la hora de apoyar la estrategia que se quiera llevar a cabo dentro de la empresa.

- **Tecnología e I+D:** no hay que ver esta actividad como una fuente de coste, sino como generadora de valor a medio/largo plazo.
- **Compras:** departamento en contacto con proveedores y suministradores.

Una vez revisadas las actividades primarias y secundarias, observamos que la cadena de valor cuenta con actividades de valor directas (generan valor por sí mismas) e indirectas (ayudan a las anteriores a generar valor), pero en todo caso son actividades interdependientes, de ahí viene el nombre de cadena de valor, porque cada una de estas actividades son eslabones relacionadas entre sí con único objetivo: obtener el mayor margen posible (también se puede ver como la ventaja competitiva). El margen es la diferencia entre el valor total obtenido y el coste colectivo de las actividades de valor.

POR EJEMPLO:

La logística interna genera un valor en sí misma (reducción de costes, reducción de tiempos...). Sin embargo, esta actividad primaria, se ve afectada por el resto de actividades secundarias (políticas de RRHH, acuerdos de suministros por parte del departamento de Compras, etc.). Por tanto, para optimizar al máximo este eslabón de la cadena, también se ha de realizar una labor de coordinación con todas las actividades secundarias.

Una vez hecho esto, las operaciones se habrán visto afectadas, y se deberá ir repitiendo el mismo proceso eslabón por eslabón.