



MANUAL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MANUAL PLANIFICACIÓN ESTRATÉXICA

Xunta de Galicia



Nota: Reprodución autorizada, con indicación da fonte bibliográfica

EQUIPO REALIZADOR

DIRECCIÓN

D. Higinio Mougán Bouzón

COORDINACIÓN

D. Carlos Ares Fernández

EQUIPO TÉCNICO

D. David Vila López

D. Higinio Mougán Bouzón

D. Carlos Ares Fernández

Imprime

Gráficas Garabal

Dep. Legal

C 1826-2019

Coa colaboración institucional da

Xunta de Galicia

Presentación

O presente manual enmárcase no programa de actuación 2018 da Rede Eusumo. A Rede Eusumo é unha rede de colaboración impulsada pola Secretaría Xeral de Emprego da Xunta de Galicia para o fomento do cooperativismo e a economía social que conta co financiamento do Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

En relación coas competencias da asemblea xeral dunha cooperativa, no artigo 31. 1, a Lei de Cooperativas de Galicia afirma: *“Corresponde, entre outras, en exclusiva á Asemblea Xeral a adopción dos seguintes acordos: a) a aprobación do plan empresarial da cooperativa, presentado polo órgano de administración, que será o responsable da súa xestión e execución”*. O texto legal polo que se rexen as cooperativas galegas destaca expresamente a necesidade de que a asemblea xeral ordinaria debe aprobar, se procede, o plan empresarial; plan empresarial que nas entidades máis desenvoltas empresarialmente vén a equivaler ao chamado plan estratéxico ou planificación estratéxica da empresa.

A planificación estratéxica é un proceso sistemático de desenvolvemento e adopción de plans para acadar propósitos ou obxectivos. A planificación estratéxica aplícase, entre outras, en actividades de negocios e úsase para proporcionar unha dirección xeral a unha empresa en diferentes ámbitos: financiamento, de desenvolvemento de recursos humanos ou organizativos, en crecemento e/ou en diversificación de mercado, en marketing, en innovación, en tecnoloxías de información e comunicación, en crecemento social...

As cooperativas, como empresas que son, deben establecer a súa planificación estratéxica —en sintonía coas súas posibilidades e

cos recursos dispoñibles— para o desenvolvemento económico, empresarial e social da propia entidade e das súas persoas socias, e coa aprobación das grandes liñas pola correspondente asemblea xeral.

No citado artigo da Lei de Cooperativas de Galicia sinálase que será o órgano de administración quen debe presentar o plan, e que será este mesmo órgano o responsable da súa xestión e execución. Por tanto, tanto persoas socias coma membros do consello reitor deben dispoñer duns coñecementos xerais básicos de planificación estratéxica empresarial coa finalidade de dispoñer de suficiente criterio de avaliación das propostas que sobre esta materia sexan elaboradas no seo da cooperativa, coñecer o senso último dos termos usados ou mesmo elaborar estas propostas no caso das pequenas empresas.

Porén, na realidade, debe o consello reitor dispoñer de coñecementos e capacidades para facer a planificación estratéxica? Sen lugar a dúbidas, a resposta a esta cuestión está relacionada coa dimensión e as capacidades técnicas dos recursos humanos dos que dispoña a propia empresa. Con todo, sexa cal sexa esa dimensión, xa nos atrevemos a afirmar que deben ter coñecementos básicos os consellos reitores de todas as cooperativas.

Nunha pequena cooperativa agroalimentaria, con escasos recursos económicos e humanos, moi probablemente o consello reitor deba facerse cargo de dispoñer dun plan estratéxico básico que sexa compartido polos socios coa finalidade de impulsar a empresa de todos, a cooperativa, polo que debe ter coñecemento básicos na materia. Na medida en que a cooperativa dispoña de recursos económicos e humanos, moi probablemente serán os equipos técnicos en coordinación co consello reitor os que definan esa planificación estratéxica, chegando nas medianas e grandes cooperativas incluso a contar coa colaboración de persoal experto e consultoras externas que, xunto cos técnicos, xerencia e/ou dirección realicen os traballos

de análise e plans máis exhaustivos e concretos da planificación estratéxica.

No caso das grandes cooperativas, consideramos importante que o consello reitor participe nas reunións de elaboración do plan en temas claves coma a análise DAFO ou as propostas estratéxicas que directamente afecten ás persoas socias. Non esquezamos que, tal como di a Lei, as persoas socias deben aprobar as grandes liñas empresariais na correspondente asemblea xeral, polo que deberían ser os consellos reitores os encargados de entusiasmar e apaixonar coa estratexia ao colectivo social.

Por tanto, por activa ou por pasiva, é necesario que os membros do consello reitor teñan coñecementos básicos de planificación, de tal xeito que facilite:

- Asegurarse de que a actividade empresarial da cooperativa vai na dirección dos intereses das explotacións do colectivo social.
- Comprender e coñecer en profundidade os puntos fortes e os puntos débiles internos e externos que colectivamente se avalíen e consideren para a cooperativa coa finalidade de superar as debilidades e de aproveitar e mellorar as fortalezas.
- Tratar de descubrir os posibles retos empresariais aos que deben enfrontarse no desempeño da súa labor reitora.
- Definir de xeito moi claro cales son os valores, a misión e a visión que se debe transmitir constantemente da cooperativa.
- Especialmente, tratar de elaborar un cadro de mando que permita facer un seguimento periódico do cumprimento marcado para os obxectivos máis importantes.

Lembremos que nas sociedades capitalistas, quen posúen a maioría do capital, individual ou conxuntamente, deciden a marcha xeral e xestionan a entidade, sempre que dispoñan da maioría ou maiorías cualificadas do capital social da entidade. Pola contra, nas cooperativas, que son sociedades personalistas, as persoas socias, mediante decisións democráticas (unha persoa socia: un voto, ou voto ponderado) maioritarias ou con maiorías cualificadas, deciden a marcha xeral da entidade e nomean xestores, que xestionan por encargo do conxunto da masa social.

Por tanto, nas grandes cooperativas as persoas socias elixen aos consellos reitores e cargos sociais que serán os encargados de controlar e supervisar de xeito xeral a xestión da entidade, decidir sobre o plan empresarial, sobre a xerencia e/ou dirección do equipo xestor, sobre os fins e obxectivos e sobre a política xeral da empresa, xunto con outras decisións extraordinarias de carácter estratéxico.

Nestas grandes cooperativas non corresponden aos reitores —salvo que asuman directamente postos da xestión— aspectos de xestión ordinaria como compras, vendas, comercialización, financiamento, recursos humanos, marketing... nos que se deben adoptar decisións eficientes e áxiles, na procura de bos resultados económicos e sociais e na liña do plan de empresa, polo que se necesitan especialistas na materia externos á masa social.

A planificación estratéxica é indispensable para que a cooperativa poida anticiparse e responder aos cambios na contorna. No plan estratéxico recollen un conxunto de accións claves destinadas ao logro dos obxectivos empresariais no medio e longo prazo.

Coa estratexia tratamos de elixir un futuro, un futuro mellor para o conxunto da cooperativa, e poñemos rumbo cara aos obxectivos marcados para lograr ese futuro. Neste senso, agardamos que este

Manual de Planificación Estratégica, elaborado no marco das axudas da Rede Eusumo, axude a persoas socias, consellos reitores, equipos directivos e técnicos das cooperativas ao desenvolvemento do seu cometido, tanto no deseño ou mellora do plan estratéxico, coma no seguimento, control e verificación de cumprimento do mesmo.

1.	Fundamentos de estratexia. Beneficios da planificación estratéxica.	13
1.1.	Evolución da estratexia.....	13
1.2.	Concepto de estratexia	15
1.3.	Características das decisións estratéxicas.....	16
1.3.1.	Características derivadas da propia definición	16
1.3.2.	Outras características das decisións estratéxicas.....	18
1.4.	Niveis da estratexia.....	19
1.4.1.	Estratexia corporativa ou de empresa.....	20
1.4.2.	Estratexia competitiva ou de negocio	21
1.4.3.	Estratexias operativas ou funcionais	22
1.5.	O vocabulario estratéxico.....	23
1.6.	Beneficios da planificación estratéxica	25
2.	Como planificar	27
2.1.	Os plans.....	27
2.2.	O proceso de planificación	30
2.3.	O proceso de planificación estratéxica	31
3.	Análise DAFO	33
3.1.	Identificación das fortalezas.....	33

3.2.	Identificación das debilidades	35
3.3.	Identificación das oportunidades	35
3.4.	Identificación das ameazas	36
3.5.	Exemplos de fortalezas, debilidades, oportunidades e ameazas para facer un DAFO dunha cooperativa.....	37
3.6.	A implicación do DAFO na acción estratéxica	39
4.	Establecemento do enfoque e obxectivos	41
4.1.	Enfoques sobre dirección estratéxica	41
4.1.1.	O enfoque racional-analítico: estratexia deliberada	41
4.1.2.	O enfoque emerxente: estratexia emerxente	42
4.2.	Métodos para a avaliación da estratexia	43
4.3.	Obxectivos	44
5.	Establecemento de propostas e proxectos do plan estratéxico	47
5.1.	Estratexias competitivas	47
5.2.	Estratexias xenéricas de Porter	47
5.3.	Sustentabilidade da vantaxe competitiva	53
5.4.	Obtención da vantaxe competitiva en colaboración	56
5.5.	Estratexias corporativas	57
5.5.1.	Direccións de desenvolvemento	57

5.5.2.	Métodos de desenvolvemento	66
6.	Xestión de riscos estratéxicos	67
6.1.	Modelo PESTEL	67
6.2.	Modelo das 5 forzas competitivas de Porter	71
6.2.1.	Ameaza de entrada.....	72
6.2.2.	Ameaza de substitutivos	73
6.2.3.	O poder dos compradores	74
6.2.4.	O poder dos provedores.....	75
6.2.5.	Rivalidade competitiva.....	76
6.2.6.	Implicacións da contraanálise das 5 forzas competitivas de Porter.....	77
6.3.	Modelo Canvas	78
6.4.	Matriz da Boston Consulting Group	80
6.5.	Matriz de política direccional.....	83
7.	Bibliografía	87

1. Fundamentos de estratexia. Beneficios da planificación estratéxica.

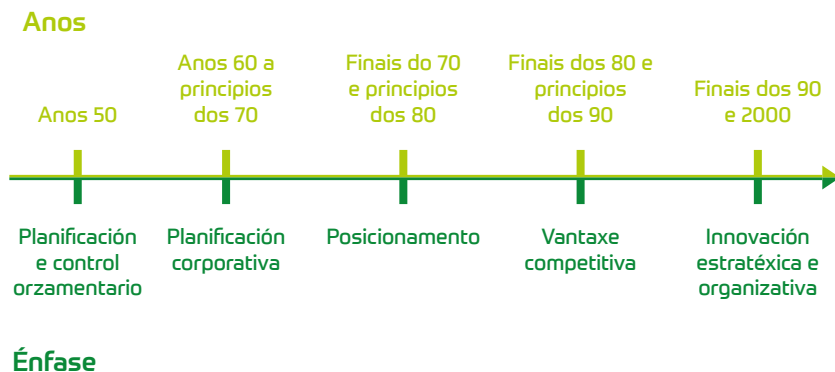
1.1. Evolución da estratexia

A orixe da estratexia empresarial está ligada á estratexia militar. De feito, o propio termo estratexia procede da palabra grega *strategía* —mando dun exército— que, á súa vez, está composta por *stratos* —exército— e *ag* —acción de dirixir—. Non obstante, a orixe do termo estratexia non tivo lugar cos gregos, senón que xurdiu coa obra do xeneral chinés Sun Tzu “A arte da guerra”, escrita arredor do século V antes de Cristo e considerada o primeiro tratado de estratexia propiamente dita. Aínda que a citada obra se refería á estratexia no campo da batalla, hoxe en día a filosofía de Sun Tzu transcendeu a ámbitos tan diversos coma os negocios, o deporte ou o comportamento, entre outros.



O concepto de estratexia aplicado ao ámbito empresarial xorde durante as décadas dos anos cincuenta e sesenta, ante as crecentes dificultades que sofren os directivos para coordinar decisións e para manter o control en empresas cada vez máis grandes e complexas. Logo, foi evolucionando na medida na que o fixeron os propios sistemas de xestión e os conflitos tanto internos coma externos aos que se enfrontaron.

Ilustración 1. Evolución da estratexia



Fonte: Elaboración propia a partir de Grant, Robert M. (2006): *Dirección estratéxica. Conceptos técnicos y aplicaciones*, Navarra: Thomson Civitas, p. 48

Nos anos 50 a planificación e o control financeiro eran os temas centrais da estratexia. O presuposto financeiro proporcionou a base para a planificación financeira, mentres que a análise dos fluxos de caixa actualizados permitía avaliar os proxectos de investimento. Así mesmo, durante esta fase o éxito dunha organización era atribuído á calidade da alta dirección e ao seu coñecemento dos produtos, mercados e rivais.

Na década dos anos 60 e principios dos 70, a énfase trasladouse á planificación corporativa, sendo os seus puntos principais a planificación do crecemento, especialmente a diversificación e planificación de carteiras.

A finais da década dos 70, a inestabilidade macroeconómica xurdida pola crise do petróleo e o incremento da competencia internacional supuxeron un cambio da énfase cara ao posicionamento. É dicir, a elección de sectores e mercado e o posicionamento neles, para conseguir o liderado no mercado, convertéronse nos puntos principais da estratexia. Isto levou a que durante esta terceira fase, finais dos anos 70 e principios dos anos 80, se desenvolvesen diversos modelos para a análise estratéxica que aínda permanecen vixentes

na actualidade, como por exemplo: a curva da experiencia, ou a matriz da Boston Consulting Group, entre outros.

Durante os últimos anos da década dos 80 e a década dos 90 o tema central foi a vantaxe competitiva. Non obstante, cabe facer unha distinción entre ámbalas dúas décadas, posto que, mentres que nos anos 80 a busca da vantaxe competitiva estaba centrada na análise dos factores da contorna, nos anos 90 a análise desprazouse ao interior da empresa. A análise das cinco forzas competitivas de Porter, cuxo fin é analizar o atractivo do sector, reflicte claramente a



tendencia da busca da vantaxe competitiva baseada en factores do ámbito externo. Porén, a visión baseada nos recursos, considera os recursos e competencias da empresa como a fonte principal da vantaxe competitiva e a formulación da estratexia.

O *boom* tecnolóxico de finais dos anos 90 levou a unha nova concepción da estratexia baseada na innovación, posto que, ante a contorna actual cambiante e turbulenta, a busca da vantaxe competitiva por parte das empresas require a ruptura das formulacións anteriores e unha maior énfase na innovación. Así, durante esta fase novos conceptos captaron a atención da estratexia empresarial, entre os que se encontran as estratexias cooperativas e a responsabilidade social empresarial.

1.2. Concepto de estratexia

A definición máis básica da estratexia pode ser: «Dirección a longo prazo dunha organización». Porén, seguindo a mesma liña, unha definición máis ampla é a proposta por Johnson, Scholes e Whittington (2006):

«Estratexia é: a dirección e o alcance dunha organización a longo prazo que permite lograr unha vantaxe nunha contorna cambiante mediante a configuración dos seus recursos e competencias, coa finalidade de satisfacer as expectativas das partes interesadas».

1.3. Características das decisións estratéxicas

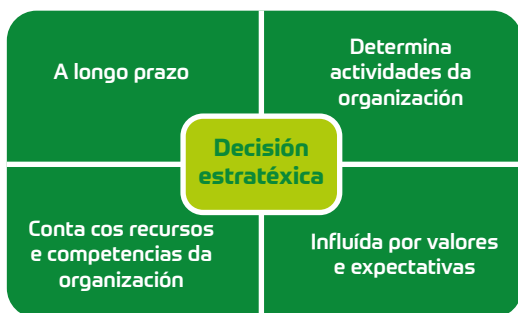
Exemplos claros de decisións estratéxicas poderían ser: a definición das actividades ás que se vai dedicar unha empresa, unha fusión, a expansión internacional ou internacionalización e a diversificación, entre outros.

Todas estas decisións estratéxicas teñen en común que tratan de facer que a empresa sexa máis competitiva, é dicir, máis rendible, polo tanto, unha primeira característica das decisións estratéxicas é que o seu obxectivo é a mellora da competitividade empresarial. Non obstante, se analizamos as decisións estratéxicas en maior profundidade podemos distinguir un maior número de características. Estas características para facilitar o seu estudo pódense clasificar atendendo a se derivan da propia definición de estratexia —da definición proposta por Johnson e compañeiros no 2006— ou a que se refiran a consecuencias ou implicacións das primeiras.

1.3.1. Características derivadas da propia definición

- As decisións estratéxicas definen a orientación ou dirección a longo prazo dunha organización. É dicir, a definición da estratexia dunha empresa supón tomar decisións a longo prazo.
- Ademais, as decisións estratéxicas fixan o alcance das actividades dunha organización, determinando as actividades e negocios nos que operará a empresa.

- O fin das decisións estratéxicas adoita ser a obtención e mantemento da vantaxe da organización sobre a competencia.
- Un axuste estratéxico coa cambiante contorna empresarial é fundamental á hora de tomar decisións estratéxicas. É dicir, as organizacións precisan dun posicionamento axeitado coa súa contorna, por exemplo, en termos do grao en que os produtos ou servizos se axustan claramente ás necesidades identificadas no mercado e os factores clave de éxito.
- Ademais da contorna, a estratexia debe ter en conta os recursos e competencias da organización. Así, segundo o enfoque baseado nos recursos da estratexia, a estratexia refírese á explotación da capacidade estratéxica dunha organización, en termos dos seus recursos e competencias, para proporcionar unha vantaxe competitiva ou novas oportunidades, ou ámbalas dúas cousas.
- Por último, outro factor que se debe ter en conta á hora de fixar a estratexia son os valores e expectativas dos *stakeholders* da organización —clientes, accionistas e comunidade local, entre outros—. As crenzas ou valores de tales grupos de interese terán unha maior ou menor influencia no desenvolvemento da estratexia dunha organización, dependendo do poder de cada un.



1.3.2. Outras características das decisións estratéxicas.

Ademais das anteriores, outras características das decisións estratéxicas, serían as que seguen.

- A complexidade da súa natureza. A complexidade é unha característica definitoria da estratexia e das decisións estratéxicas, especialmente en empresas grandes, diversificadas ou cun amplo alcance xeográfico.
- As condicións de incerteza baixo as cales son adoptadas as devanditas decisións. Tal incerteza é inherente á estratexia, dado o carácter cada vez máis dinámico e complexo da contorna empresarial.
- As decisións estratéxicas probablemente afectarán ás decisións operativas. Este vínculo é importante polo menos por dúas razóns. En primeiro lugar, se os aspectos operativos da organización non se encontran en liña coa estratexia, entón é moi probable que a estratexia non teña éxito. En segundo lugar, é no nivel operativo no que pode conseguirse a verdadeira vantaxe estratéxica.
- Requírese integración para unha estratexia efectiva. Os directivos teñen que atravesar fronteiras funcionais e operativas para afrontar os problemas estratéxicos e chegar a acordos con outros directivos que, seguramente, contén con diferentes intereses e quizais diferentes prioridades.
- Ademais da integración dentro da organización, a creación e mantemento das relacións e redes fóra da organización —por exemplo, con provedores, distribuidores e clientes— é un elemento básico para o éxito da estratexia.
- Para finalizar, as decisións estratéxicas adoitan requirir cambios nas organizacións que non son sempre fáciles de xestionar. Entre os factores que dificultan o cambio poderíanse citar a herdanza de recursos e a cultura

da propia empresa, xunto coas consecuencias que tales cambios poidan ter nos intereses dos distintos *stakeholders* da empresa.

1.4. Niveis da estratexia

Xeralmente, no pensamento estratéxico adoitan considerarse, polo menos, tres niveis de definición de estratexias —estratexia corporativa, de negocio e operativa—, correspondentes cos distintos niveis xerárquicos na organización, aos cales se lle asignan diferentes competencias na toma de decisións estratéxicas. Desta maneira, a alta dirección ocúpase das estratexias corporativas, os directivos de nivel medio son os responsables das estratexias a nivel de negocio e os supervisores ou directivos de nivel inferior encárganse das estratexias operativas.

Ilustración 2. Niveis da estratexia



Fonte: Elaboración propia.

Convén sinalar que en empresas diversificadas —é dicir, empresas que actúan con distintos produtos ou mercados— os tres niveis aparecen claramente diferenciados. Mentres que en empresas que levan a cabo unha única actividade, os dous primeiros niveis —estratexia corporativa e estratexia de negocio— tenden a solaparse.

1.4.1. Estratexia corporativa ou de empresa

No primeiro nivel atópase a estratexia corporativa ou de empresa, a cal fixa a orientación básica da empresa no seu conxunto, definindo o alcance global da organización e como engadirá valor ás súas diferentes partes —unidades de negocio—. Supón, polo tanto, unha visión global da empresa, encargándose da definición da misión, visión e das metas de grande alcance da organización.



A estratexia corporativa podería incluír aspectos relacionados coa cobertura xeográfica, coa diversidade de produtos/servizos ou unidades de negocio e coa asignación de recursos entre as diferentes partes da organización. Ademais, é probable que a estratexia a nivel corporativo se refira ás expectativas dos propietarios —accionistas e o mercado de capitais— e outros grupos de interese, xunto co axuste entre a empresa e a súa contorna na busca de oportunidades para a creación de valor.

Exemplos de decisións estratéxicas a nivel corporativo, poderían ser a decisión de entrar en novos negocios, en novos mercados ou estratexias tales como as fusións e adquisicións.

1.4.2. Estratexia competitiva ou de negocio

No seguinte nivel atópase a estratexia competitiva ou de negocio, a cal trata de determinar como deberían competir as distintas actividades, negocios ou unidades estratéxicas de negocio incluídas na estratexia corporativa nos seus mercados particulares. A cuestión clave neste nivel é como construír unha posición competitiva mellor, para o cal é preciso desenvolver os recursos e competencias que a sustenten. Polo tanto, a creación e o mantemento da vantaxe competitiva e a creación, mellora e explotación da capacidade estratéxica son fundamentais para a estratexia a nivel de negocio.

A estratexia competitiva adoita referirse a aspectos tales como a estratexia de fixación de prezos, de innovación ou de diferenciación. Así, por exemplo, as decisións relativas a como mellorar a calidade dos nosos produtos, establecer sistemas para a xestión eficiente dos custos, ou investir en tecnoloxía para acadar produtos máis innovadores ca os da competencia, son exemplos de decisións estratéxicas a nivel de negocio.

Polo tanto, mentres que a estratexia corporativa involucra decisións sobre a organización no seu conxunto, as decisións da estratexia de negocio relaciónanse con unidades estratéxicas de negocio —de agora en adiante UEN—. Unha UEN é unha parte dunha organización para a que existe un mercado externo de bens ou servizos que é diferente do doutras UEN. Dende o punto de vista estratéxico, o conxunto de actividades ou negocios que forman a UEN é homoxéneo. Polo tanto, para cada UEN é posible formular unha estratexia común, pero diferente do doutras UEN. A determinación das UEN cobra especial relevancia no caso de empresas diversificadas, nas cales a heteroxeneidade dos distintos negocios fai inviable un tratamento estratéxico único.

Como se comentou con anterioridade, en organizacións moi simples cun só negocio a estratexia corporativa e a estratexia a nivel de negocio son moi semellantes. Aínda así, convén distinguir unha estratexia corporativa, debido a que proporciona o marco para decidir 'se' e 'baixo que' condicións poderían engadirse ou rexeitarse outras oportunidades de negocio.



Se a estratexia corporativa inclúe varios negocios, debería existir un claro vínculo entre estratexias a nivel de UEN e a nivel empresa, de tal maneira que a estratexia corporativa respecto á marca debería proporcionar apoio ás distintas UEN. Ao mesmo tempo, as UEN deben asegurarse de que as súas estratexias a nivel unidade de negocio non prexudican ao conxunto da corporación ou a outras UEN do grupo.

1.4.3. Estratexias operativas ou funcionais

No terceiro nivel da estratexia encóntrase o nivel operativo ou funcional. Nel existen estratexias operativas que se ocupan de como as partes que compoñen unha organización apoian as estratexias corporativa e de negocio en termos de recursos, procesos e persoas. A estratexia operativa céntrase en como empregar e aplicar os recursos e habilidades dentro de cada área funcional de cada UEN, coa finalidade de maximizar a produtividade de tales recursos e alcanzar os obxectivos fixados no nivel anterior.

A integración das decisións operativas e a estratexia é de vital importancia para que as estratexias



dos niveis superiores teñan o máximo impacto. Ademais, na maioría dos negocios as estratexias de éxito dependen dun gran número de decisións que son tomadas, ou que se producen, a nivel operativo.

Exemplos de estratexias operativas serían:

- a. A nivel comercial, as políticas de promoción e publicidade.
- b. A nivel produción, a renovación de bens de equipo ou a mellora de procesos produtivos.
- c. A nivel de recursos humanos, os plans de incentivos, promocións etc.

1.5. O vocabulario estratéxico

Neste apartado faise referencia a unha serie de termos empregados en relación coa estratexia. Non todos estes termos son empregados sempre por tódalas organizacións ou en tódolos manuais de estratexia. Así mesmo, a terminoloxía non é empregada de xeito consistente nas distintas organizacións. Ademais, pode que a misión, as metas, os obxectivos, as estratexias e outros conceptos similares estean postos por escrito ou non. É dicir, nalgúns casos a misión ou estratexia pode estar implícita e deducirse a partir das actuacións dunha organización. Independentemente destas cuestións, coñecer o significado destes termos é de utilidade.

Misión: expresión do propósito xeral da organización, o cal debería estar en liña cos valores e as expectativas dos principais grupos de interese e recolle o alcance da organización. Responde á cuestión: en que negocios nos atopamos?.

Visión ou propósito estratéxico: refírese ao estado futuro desexado dunha organización. Dá resposta a: en que negocios queremos estar?

Cadro 1. Exemplos de misión e visión

Cooperativa	Misión	Visión
Horsal S. Coop. Galega	A nosa misión é transformar e comercializar dende o Salnés e diariamente hortalizas de calidade, unificando innovación, seguridade alimentaria, frescura e produción sustentable, tratando de asegurar as rendas dos nosos socios e colaboradores para así garantir a comercialización e pago dos seus produtos.	Queremos consolidarnos como a primeira cooperativa de horta do noroeste peninsular, mellorando, conxuntamente cos nosos socios e colaboradores, os rendementos e técnicas de cultivo para buscar o máximo beneficio nun mercado global e prestar un servizo aos clientes que sexa único e á vangarda das tendencias do mercado, profundando constantemente nos procesos de seguridade alimentaria, con total respecto ao medio ambiente, mediante un control exhaustivo dos sistemas de cultivo, colleita, clasificación, envasado e formación dos produtores, conformando así un xeito único de traballar, unha visión do mundo rural, e un compromiso social que van máis alá dunha simple empresa.
Campoastur*	Achegamos valor na fabricación e comercialización de produtos e servizos a través dun equipo profesional de persoas en mellora continua para, comprometer cos socios, satisfacer as necesidades dos nosos clientes no entorno rural	Ser a organización cooperativa referente pola excelencia dos seus produtos e servizos no contorno rural

Fonte: Elaboración propia

*A información de Campoastur foi obtida de <http://campoastur.es/mision-vision-y-valores/>

Meta: xeralmente fai referencia a un obxectivo xeral en liña coa misión. Adoita ser de natureza cualitativa.

Capacidade estratéxica: refírese aos recursos e competencias que poden empregarse nunha organización para proporcionar valor aos clientes. Serán os recursos únicos e as competencias esenciais as bases para a consecución da vantaxe competitiva.

Modelo de negocio: describe o fluxo de produtos, servizos e información, así como os papeis dos grupos estratéxicos. Así, por exemplo, un modelo tradicional para os produtos manufacturados é un fluxo lineal do produto dende os fabricantes de compoñentes cara aos fabricantes de produtos, os distribuidores, os vendedores polo miúdo e, finalmente, os consumidores.

Control estratéxico: supón controlar o grao no que a estratexia está alcanzando os obxectivos e suxerir accións correctivas.

1.6. Beneficios da planificación estratéxica

A planificación estratéxica supón importantes beneficios para as cooperativas, entre eles:

- Fai explícito o sistema de valores e principios da cooperativa propoñendo un proxecto común sobre o seu futuro.
- Facilita a revisión e actualización da misión e os obxectivos globais da cooperativa, fomentando un maior compromiso de tódolos membros con devanditos elementos.
- Recolle a situación de partida e describe os contratempos e as evolucións acaecidas na contorna, contribuíndo a que as eleccións realizadas e os resultados acadados sexan comprensibles.
- Evita que as accións a levar a cabo xurdan pola presión das circunstancias ou pola presión do tempo e resulten, polo tanto, precipitadas.

- Permite decatarse de maneira anticipada de crises eventuais e facilita a elección dos instrumentos máis axeitados para facerlles fronte. Na medida en que se produza unha reflexión acerca do alcance dos cambios na contorna, incrementase a axilidade coa a que a cooperativa poderá facer fronte a eses cambios.



- Trátase dun instrumento de coordinación que facilita a coordinación entre os obxectivos dos diferentes niveis e unidades.
- Actúa como guía e orientación cara onde encamiñar os esforzos dirixidos á consecución dos obxectivos e reduce a dificultade na toma de decisións.
- Permite definir e analizar criticamente camiños alternativos que a cooperativa podería seguir, facilitando a selección da estratexia concreta que se considere máis axeitada.
- Brinda o marco axeitado para a planificación operativa de cada programa e/ou proxecto, permitindo unha xestión máis rigorosa, baseada en normas, presupostos e programas.
- Permite una revisión do funcionamento organizativo aberta e periódica. O seu carácter participativo favorece a capacitación e o compromiso de todos os membros, mellorando a comunicación e motivación dos recursos humanos.
- Promove unha maior eficiencia e eficacia do funcionamento, economizando esforzos, tempo e recursos e favorecendo a delegación das tarefas e obrigacións.
- Facilita o seguimento das accións emprendidas, permitindo unha interpretación obxectiva das desviacións entre as previsións e os resultados. Favorece o control da actividade de toda a cooperativa e dos seus membros.

2. Como planificar

A planificación é a función administrativa que involucra a definición dos obxectivos da organización e o establecemento dos cursos de acción para acadalos. Porén, ten que ver tanto coas metas (que queremos conseguir) como cos medios (como o faremos). Así mesmo, a planificación fixa unha xerarquía de plans que permiten a integración e coordinación das actividades estratéxicas.

2.1. Os plans

Os plans son o conxunto de accións ou pasos específicos para alcanzar os obxectivos. Os plans poden detallar: os recursos a aplicar, os métodos, os procesos e procedementos a empregar, as tarefas a desenvolver, os responsables das tarefas, os obxectivos relacionados, os lugares de realización, o calendario ou os prazos.

Os plans clasifícanse normalmente:

- De acordo co seu ámbito de uso en: estratéxicos ou tácticos.
- De acordo co período de planificación comprendido en: plans a longo prazo (l/p) e plans a curto prazo (c/p). Os plans c/p son aqueles que cobren menos dun ano, mentres que os plans en l/p son aqueles que cobren períodos superiores a un ano.
- De acordo co grado de especificidade en: direccionais ou específicos.
- De acordo coa frecuencia de uso en: únicos ou permanentes.



Non obstante, convén lembrar que estas clasificacións de planificación son interdependentes. Así, por exemplo, existe unha estreita relación entre a categoría a longo prazo e a categoría de estratéxica ou táctica.

Cal é a diferenza entre os plans estratéxicos e os plans tácticos?

- Os plans estratéxicos son aqueles que establecen os principais obxectivos e liñas de actuación da organización. Pola súa propia definición, o plan estratéxico será necesariamente ambiguo, vago, extenso e non inmediato.



- Os plans tácticos ou operativos son aqueles que especifican en detalle como alcanzar os obxectivos xerais da organización ou, o que é o mesmo, son os responsables de instrumentalizar os plans estratéxicos. Os plans tácticos son os responsables de facer as responsabilidades específicas de grupo e as individuais para alcanzar os principais obxectivos organizativos.

Que diferenza hai entre plans direccionais e os específicos?

- Os plans direccionais son plans flexibles que establecen pautas xerais. Estes plans dinnos a onde queremos ir pero dan liberdade de acción. Por exemplo: un plan direccional podería ter como obxectivo mellorar o resultado da cooperativa entre un 8% e un 10% nos próximos 12 meses.
- Pola contra, os plans específicos teñen obxectivos claramente definidos, non dando lugar a ambigüidades ou malentendidos. Por exemplo: o xerente que queira aumentar as vendas da cooperativa nun 10% dentro de 12 meses poderían establecer procedementos específicos, partidas orzamentarias e programas de actividade co obxectivo de alcanzar o seu obxectivo. Estas medidas constituirían os plans específicos.



A intuición podería levar a pensar que os plans específicos son sempre preferibles ao rumbo direccional ou xeral, pola súa claridade. Non obstante, en situacións de incerteza, nas que a dirección quere manter a súa flexibilidade para responder a cambios inesperados, son preferibles os plans de dirección.

E os plans únicos e permanentes, en que se diferencian?

- Os plans de uso único son aqueles que serven para atender as necesidades dunha situación particular ou única. É dicir, son aqueles que se crean para un propósito e un tempo específicos, tras os cales se modifican ou desaparecen.
- Pola contra, os plans permanentes son aqueles que non teñen fin, ofrecen unha guía para as accións da cooperativa e repítense unha e outra vez.

Na categoría de plans permanentes atopamos tres formas principais: políticas, procedementos e regras.

- A política é unha declaración xenérica que guía a toma de decisións. Non obstante, permite a súa interpretación, polo que as persoas, cando a apliquen, exercerán certo criterio. Por exemplo, unha política de persoal pode ser: “Cando se produzan prazas vacantes na cooperativa, cubriranse preferentemente cos seus propios socios”.
- Unha regra é unha afirmación específica de algo que se debe ou non facer nunha determinada situación. Unha regra non permite ser interpretada, di imperativamente a forma de actuar cando se dá unha determinada circunstancia. Por exemplo: “Antes de pagar un cheque de viaxe, hai que verificalo” ou “non está permitido o paso a persoal de fóra da cooperativa”.
- Un procedemento é un conxunto de pasos sucesivos a seguir ao realizar unha actividade específica, polo tanto, hai pouca marxe de discreción para que a



persoa o aplique. Por exemplo: os procedementos para procesar todo tipo de pedidos, a selección de persoal...

Os plans de uso único son programas e orzamentos.

- Un programa é un plan que contén especificacións de lugares e recursos para realizar tarefas específicas. Por exemplo: un programa para formar traballadores nunha nova aplicación informática que se empregará na xestión da cooperativa.
- Un orzamento é calquera plan expresado en termos numéricos. Os orzamentos normalmente están asociados a expresións monetarias das asignacións de recursos por períodos de tempo.

2.2. O proceso de planificación

Na planificación debe seguirse un enfoque lóxico e ben desenvolto coas seguintes fases:



1. Recoñecemento das **oportunidades** existentes. Os grandes éxitos acádanse aproveitando as oportunidades que xorden na contorna, pero para que isto sexa posible é preciso decatarse da súa existencia.
2. Selección dos **obxectivos** do plan. Sen un conxunto de obxectivos claros e cuantificables o plan fracasará. Polo contrario, os obxectivos precisos ofrecen unha dirección e sentido ás demais fases da planificación.
3. Identificación e **xeración de alternativas**. Nesta fase deben identificarse as diversas alternativas existentes para acadar os obxectivos, polo que resulta

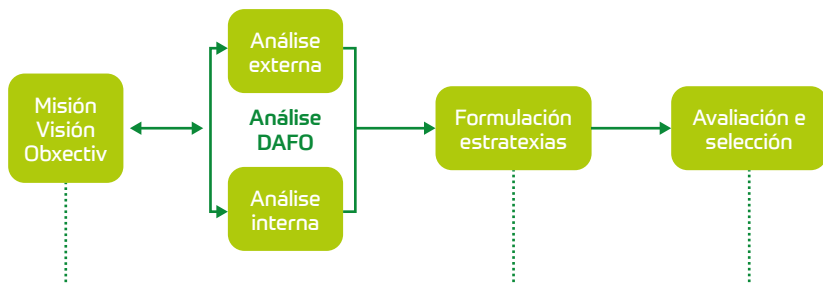
fundamental a creatividade, xa que as mellores alternativas non adoitan ser as máis evidentes.

4. **Avaliación das alternativas.** Cada alternativa debe ser avaliada baseándose nos obxectivos fixados, establecendo unha análise detallada das vantaxes e inconvenientes de cada alternativa. Han de estudarse o custo de cada alternativa, os seus posibles resultados, a dispoñibilidade de recursos suficientes para levala a cabo, o tempo que requirirá etc.
5. **Selección dunha alternativa.** Unha vez avaliadas as alternativas, deberase proceder a seleccionar a máis axeitada.
6. **Seguimento** do plan. Debe levarse a cabo un seguimento do plan, de maneira que se poida poñer de manifesto a necesidade ou conveniencia de alterar algunha ou varias fases do mesmo.

2.3. O proceso de planificación estratéxica

Dentro do que sería a planificación a longo prazo, reviste especial interese a planificación estratéxica. O proceso de planificación estratéxica consta de 5 fases.

Ilustración 3. Proceso de planificación estratéxica



Fonte: Elaboración propia.

1. **Identificación da misión, da visión e dos obxectivos** actuais da organización.

2. **Análise interna.** Esta análise ofrece información importante acerca das competencias e recursos específicos da cooperativa. Os recursos son os activos (físicos, intangibles, financeiros e humanos) que emprega para desenvolver, fabricar e entregar os produtos os clientes. É dicir, os recursos son “o que ten” a cooperativa, mentres que as competencias son as habilidades que ten a cooperativa para levar a cabo as actividades necesarias no seu negocio, é dicir, “como” fai o seu traballo. Da análise interna despréndense as fortalezas e debilidades da cooperativa.
3. **Análise externa.** Estudando a contorna determínanse cuestións referentes á actuación da competencia, así como dos elementos da contorna xeral (económica, demográfica, política-legal, sociocultural e tecnolóxica) e da específica, para identificar tendencias e posibles cambios. Esta análise permite a identificación das oportunidades que a cooperativa debería aproveitar, así como das ameazas que debe contrarrestar ou das que debe protexerse.
4. A combinación das análises interna e externa recibe o nome de análise DAFO: análise das debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades. A este punto referirémonos no seguinte apartado.
5. **Formulación das estratexias.** Para a formulación das estratexias os xerentes han de considerar tanto os obxectivos da cooperativa como a información obtida das análises interna e externa. Na formulación de estratexias hai que considerar tres niveis diferenciados: a nivel corporativo, a nivel competitivo e a nivel funcional.
6. **Avaliación e selección de estratexias.** Unha vez establecidas as diferentes estratexias, estas deben ser avaliadas para facilitar a selección da estratexia ou estratexias máis axeitadas.

3. Análise DAFO

A análise DAFO é unha ferramenta sinxela pero poderosa para avaliar as fortalezas e debilidades dos recursos e competencias dunha empresa, así como as oportunidades e ameazas externas, que proporciona unha boa visión da situación xeral da cooperativa e ofrece as bases para idear unha estratexia que capitalice os seus recursos e competencias, se dirixa a aproveitar as súas mellores oportunidades e a protexa das ameazas.

3.1. Identificación das fortalezas

Unha fortaleza competitiva é algo que a cooperativa fai ben ou unha particularidade que aumenta a súa competitividade no mercado. As fortalezas poden adoptar varias formas:

Unha habilidade, experiencia especializada ou capacidade competitiva importante.

Habilidades de custos baixos, experiencia tecnolóxica, capacidades demostradas no desenvolvemento e lanzamento de produtos innovadores, capacidade de colocar no mercado produtos novos con rapidez, un bo servizo ao cliente, habilidades de comercialización masiva, talento de publicidade e promoción etc.

Activos fixos valiosos

Instalacións de vangarda, localización das instalacións excelente, distribucións das instalacións de distribución adecuadas etc.



Activos humanos e capital intelectual valiosos

Unha cadro de traballadores experimentados e capaces, empregados con talento en áreas básicas, coñecemento de vangarda en tecnoloxía ou outras áreas importantes do negocio, aprendizaxe colectivo incorporado na organización etc.

Activos organizacionais valiosos

Sistemas probados de control de calidade, patentes, sistemas para comercializar por Internet, unha rede sólida de distribuidores ou vendedores polo miúdo, cantidade considerable de tesourería, un balance sólido e unha boa cualificación crediticia etc.

Activos intanxibles valiosos

Unha marca rechamante e recoñecida, reputación de liderado tecnolóxico, sólida lealdade e boa disposición dos clientes etc.

Un logro ou atributo que coloque a cooperativa nunha posición de vantaxe comercial

Baixos custos xerais en relación cos competidores, un produto superior, unha liña de produtos máis ampla que os competidores, ampla cobertura xeográfica, un servizo ao clientes de primeira clase etc.

Alianzas ou negocios en cooperación empresarial competitivamente válidos

Asociacións frutíferas con outras entidades que reduzan custos ou melloren a calidade e desempeño do produto, que permitan o acceso a tecnoloxías valiosas e a novas zonas xeográficas etc.

3.2. Identificación das debilidades

Unha debilidade é algo do que a cooperativa carece ou realiza mal, en comparación cos demais, ou unha condición que a coloca en desvantaxe no mercado.

As debilidades dunha entidade relaciónanse con habilidades, experiencia ou capital intelectual inferiores ao resto de operadores no mercado; deficiencia de activos fixos, intanxibles, organizacionais; falta ou deficiencia de capacidades en áreas fundamentais etc.



As debilidades internas son deficiencias nos recursos dunha entidade e representan pasivos competitivos que case tódalas empresas teñen, dunha ou outra clase. Se as debilidades de recursos dunha entidade a fan competitivamente vulnerable, depende da súa importancia no mercado e de se as súas fortalezas as compensan.

3.3. Identificación das oportunidades

As oportunidades son aquelas situacións favorables que se xeran na contorna e que, unha vez identificadas, poden ser aproveitadas pola entidade para mellorar a posición competitiva.

Unha oportunidade é un factor principal na elaboración da estratexia da cooperativa. De feito, non se pode idear unha estratexia adecuada sen identificar primeiro as oportunidades e avaliar o crecemento e potencial de rendibilidade que implica cada unha.



A aparición dunha oportunidade de ouro case nunca é algo que controle unha soa entidade e as empresas que as aproveitan con rapidez adoitan ser as que esperan de xeito activo e en alerta, con recoñecementos de mercado, con persoal con talento, coñecementos técnicos, asociacións estratéxicas e recursos para financiar os investimentos necesarios cando chegue o momento.

Os administradores da empresa non poden ver toda oportunidade da industria como oportunidade da empresa, xa que non todas as empresas teñen os recursos e competencias precisos para aproveitar con éxito tódalas oportunidades que se presenten na contorna.

3.4. Identificación das ameazas



As ameazas son situacións desfavorables, actuais ou futuras, externas ao programa ou proxecto, que poden atentar contra este, polo que é necesario deseñar unha estratexia para minimizar os efectos negativos destas situacións, que poden ter a súa orixe na aparición de tecnoloxías máis baratas e mellores, lanzamento de novos produtos mellorados por parte dos competidores, aumento dos tipo de xuros, cambios demográficos desfavorables etc.

3.5. Exemplos de fortalezas, debilidades, oportunidades e ameazas para facer un DAFO dunha cooperativa.

FORTALEZAS

- Habilidades directivas e recursos superiores ao sector
- Propiedade da tecnoloxía principal
- Solvencia patrimonial
- Instalacións de calidade
- Vantaxes en custos
- Acceso a economías de escala
- Habilidades para a innovación de produtos
- Boa imaxe entre os consumidores
- Produtos (marcas) ben diferenciados e valorados no mercado
- Bo nivel de marxe dos seus produtos ou servizos
- Carteira de clientes ampla e fiel
- Crecemento en distintos nichos de mercado
- Outros

DEBILIDADES

- Non hai unha dirección estratéxica clara
- Falta de liquidez ou tesourería
- Excesivo endebedamento
- Falta dalgunhas habilidades ou capacidades clave
- Baixa de calidade do produto ou servizo
- Custos unitarios máis altos respecto aos dos competidores directos
- Rendibilidade inferior á media
- Dependencia dun único provedor
- Concentración de clientes
- Exceso de problemas operativos internos
- Instalacións obsoletas

- Baixa cualificación dos traballadores
- Atraso en I+D+i
- Falta de experiencia e de talento xerencial
- Outros

OPORTUNIDADES

- Entrar en novos mercados ou segmentos
- Mellora do ciclo económico
- Publicidade positiva do sector
- Crecemento rápido do mercado
- Diversificación de produtos relacionados
- Cambio na normativa que favorece
- Integración vertical
- Eliminación de barreiras comerciais nos mercados exteriores atractivos
- Compracencia entre as empresas rivais
- Incremento do mercado dixital
- Outros

AMEAZAS EXTERNAS

- Entrada de novos competidores
- Incremento en vendas de produtos substitutivos
- Crecemento lento do mercado
- Cambio nas necesidades e gustos dos consumidores
- Crecente poder de negociación de clientes e/ou provedores
- Cambios adversos nos tipos de cambio e en políticas comerciais doutros países
- Cambios demográficos adversos
- Recesión do mercado
- Caída de prezos por exceso de oferta
- Cambios legais e/ou políticos que afecten negativamente
- Subidas do tipo de xuros ou restricións de crédito
- Outros

3.6. A implicación do DAFO na acción estratéxica

A parte final da análise DAFO é traducir o diagnóstico da situación en accións para mellorar a estratexia e as perspectivas. As seguintes preguntas sinalan as implicacións das listas de DAFO na acción estratéxica.

- Que capacidades competitivas necesitan fortalecerse de inmediato para incrementar as vendas e a rendibilidade? É necesario contar con novas capacidades competitivas para que a empresa responda mellor ás condicións emerxentes e da industria? Que recursos e necesidades necesita destacar máis e cales menos?
- Que accións debe levar a cabo para reducir os pasivos competitivos? Que debilidades necesitan unha corrección urxente?
- Que oportunidades deben ter a maior prioridade en iniciativas estratéxicas futuras? Que oportunidades deben ignorarse, polo menos de momento, porque non se axustan aos recursos e capacidades da empresa?
- Que debe facer a cooperativa para defenderse das ameazas?

4. Establecemento do enfoque e obxectivos

4.1. Enfoques sobre dirección estratéxica

A proliferación dos estudos e da literatura sobre dirección estratéxica levou á aparición dunha multiplicidade de enfoques. Concretamente, Mintzberg e Lampel (1999) consideran a existencia de 10 enfoques distintos. Estes enfoques poderían clasificarse en torno a dúas dimensións: a consideración da contorna como predicible ou impredecible e a consideración do proceso interno de desenvolvemento da estratexia como racional ou natural. Esta segunda consideración é a que nos leva a distinguir entre as estratexias deliberadas e as emerxentes e, polo tanto, entre o enfoque racional-analítico do desenvolvemento da estratexia e o enfoque emerxente.

4.1.1. O enfoque racional-analítico: estratexia deliberada

O enfoque racional-analítico do desenvolvemento da estratexia é a explicación tradicional. Segundo este enfoque, as estratexias son desenvolvidas mediante procesos racionais e analíticos, os cales son guiados xeralmente pola alta dirección.

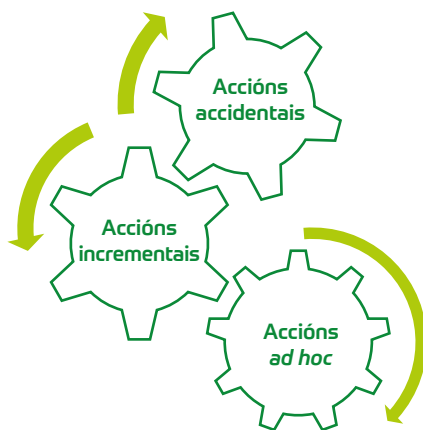


Este enfoque considera unha secuencia lineal dos elementos da estratexia, é dicir, en primeiro lugar analízase a posición estratéxica, logo adóptanse decisións estratexias e finalmente implántanse as decisións adoptadas.

Ademais, baixo este enfoque, as decisións son deliberadas, é dicir, son produto de eleccións deliberadas.

4.1.2. O enfoque emerxente: estratexia emerxente

O enfoque emerxente é a explicación alternativa xeral sobre como se desenvolven as estratexias. Segundo este enfoque, as estratexias non adoitan desenvolverse de maneira deliberada, senón que tenden a xurdir nas organizacións ao longo do tempo como resultado de accións *ad hoc* —é dicir, creadas cun fin determinado—, incrementais ou incluso accidentais. Tales ideas e oportunidades, a miúdo, xorden da experiencia práctica nos niveis máis baixos da empresa, en lugar de na alta dirección ou nos plans estratéxicos formais. O enfoque emerxente tamén se refire á interconexión dos elementos da dirección estratéxica, xa comentado anteriormente.



Convén sinalar que os dous enfoques non son mutuamente excluíntes. As estratexias deliberadas a miúdo poden ter éxito, especialmente en mercados estables nos que existen poucas sorpresas. Pero resulta axeitado estar aberto tamén ás posibilidades da emerxencia. Os plans inflexibles poden dificultar a aprendizaxe e evitar o aproveitamento de oportunidades. Ademais, as eleccións estratéxicas non sempre xorden como resultado da simple análise racional.

4.2. Métodos para a avaliación da estratexia

O proceso de avaliación e selección das opcións estratéxicas, de acordo co proposto por Guerras e Navas (2007), consta de tres etapas nas que, sucesivamente, se van aplicando os criterios de avaliación escollidos e de cuxo resultado dependerá a aceptación ou rexeitamento dunha alternativa estratéxica.

En primeiro lugar, avalíase a **adecuación**. A adecuación refírese a se unha estratexia considera os aspectos clave relacionados coa posición estratéxica da empresa. Máis concretamente, a adecuación require dunha valoración do grao en que calquera opción estratéxica se axusta aos indutores clave e aos cambios esperados na contorna, explota as capacidades estratéxicas e resulta apropiada respecto das expectativas dos *stakeholders* e das influencias culturais.

En segundo lugar, debe valorarse a **viabilidade**. A viabilidade refírese a se unha estratexia podería funcionar na práctica, é dicir, a se conta coas capacidades para levar a cabo a estratexia. Dentro da viabilidade pódese falar de: viabilidade financeira, dispoñibilidade de recursos e da implantación.

Unha forma útil de valorar a viabilidade financeira é mediante a análise e previsión dos fluxos de caixa, posto que deberían servir para manifestar se a estratexia proposta é factible en termos de xeración de fondos e de dispoñibilidade no momento axeitado en que se requiran novos fondos.



A viabilidade financeira tamén pode ser analizada a través do limiar de rendibilidade. Aínda que a viabilidade financeira é importante, pode acadarse unha comprensión máis ampla da viabilidade identificando os recursos e competencias precisas para levar a cabo unha determinada estratexia. De feito, a efectividade dunha estratexia é probable

que dependa de se tales capacidades se encontran dispoñibles ou poden ser desenvolvidas ou obtidas.

Para rematar, tamén se debe considerar se a estratexia deseñada poder ser implantada en termos de, por exemplo, se a organización conta coa estrutura e cos procesos necesarios para a súa axeitada implantación. O derradeiro paso do proceso de avaliación para a selección de estratexias consiste na **análise da aceptabilidade da estratexia**, é dicir, a análise dos resultados esperados da estratexia. Os principais resultados que se van avaliar nesta fase son: o rendemento, o risco e as reaccións dos *stakeholders*.

Os rendementos refírense aos beneficios que os *stakeholders* esperan obter dunha estratexia. Para valorar os rendementos dunha opción estratéxica pódense empregar tanto criterios financeiros —por exemplo: métodos de valoración de investimentos como o VAN, a TIR ou o prazo de recuperación— coma non financeiros.

O risco é outro aspecto da aceptabilidade ao que se enfronta unha organización ao poñer en marcha unha estratexia. O risco refírese á probabilidade e ás consecuencias do fracaso dunha estratexia. A avaliación do risco pode facerse mediante proxeccións de ratios financeiros —por exemplo: análise do punto morto, impacto sobre o apancamento— e mediante a análise de sensibilidade —que consiste en formularse cuestións relativas a cal sería o efecto sobre o resultado de determinadas variacións—. Pola súa parte a análise das reaccións dos *stakeholders* pode levarse a cabo mediante a análise do mapa de *stakeholders* da empresa.

4.3. Obxectivos

A fixación/análise dos obxectivos comeza coa consideración da misión e visión da empresa. A misión establece a natureza ou esencia da organización. É dicir, define a que se dedica a organización e cales son os seus valores. Mentres que a visión establece o propósito futuro da organización.

Os obxectivos son os propósitos ou resultados que desexa acadar. Son o que funciona como guía de decisións e representan os criterios a partir dos cales se medirán os resultados obtidos polo traballo.

Os obxectivos están xerarquizados, de xeito que os obxectivos xerais da organización se disgregan en obxectivos por divisións, por departamentos e incluso por persoas.

Os obxectivos deben satisfacer unha serie de condicións:

1. Deben ser explícitos, abertos ao coñecemento das partes implicadas e comunicados claramente ao comezo de calquera proxecto.
2. Específicos. É dicir, deben aclarar que é o que hai que acadar, onde e cando.
3. Medíbles. Esta condición é fundamental para controlar se se acadan.
4. Deben ser desafiantes, pero posibles.
5. Deben estar priorizados, fixando con claridade a xerarquía e relevancia dos mesmos.
6. Deben ser comunicados a todos os membros da cooperativa que inflúen na súa consecución.
7. Deben ter mecanismos de retroalimentación e, no caso de acadarse, deben ser recompensados.

5. Establecemento de propostas e proxectos do plan estratéxico

Para facer fronte ás ameazas e debilidades e aproveitar as oportunidades e fortalezas a cooperativa pode levar a cabo distintos tipos de estratexias.

5.1. Estratexias competitivas

Os principais temas que hai que ter en conta na elección estratéxica a nivel empresarial (estratexia competitiva) son:

- En primeiro lugar, considérase a base da estratexia competitiva. Estas inclúen estratexias baseadas no prezo, estratexias de diferenciación, híbridos e foco.
- En segundo lugar, debería facer referencia ás formas de manter a vantaxe competitiva ao longo do tempo.
- E, finalmente, debería considerarse a cuestión de cando as estratexias de colaboración poden ser vantaxosas en lugar da competencia directa.

5.2. Estratexias xenéricas de Porter

A estratexia competitiva refírese ás bases sobre as que unha unidade de negocio pode obter unha vantaxe competitiva no seu mercado. Dentro da literatura sobre a estratexia competitiva unha das obras máis coñecidas son as estratexias xenéricas de Porter.

Tres son as opcións estratéxicas propostas por Porter: liderado en custos, diferenciación e foco.

Ilustración 4. Estratexias xenéricas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter, Michael (1982): *Estrategia competitiva*. C.E.C.S.A., México.

- O liderado en **custos** baséase na necesidade de vender máis que os nosos competidores e, deste xeito, aínda que as marxes poden ser máis pequenas, conseguir unha posición competitiva sostible.
- A estratexia de **diferenciación** consiste na consecución dalgunha diferenza en calquera aspecto importante desexado polo comprador, a través dunha serie de accións na empresa, o que confire a posibilidade de elevar o prezo e a marxe de beneficio.
- Finalmente, a estratexia de **enfoque** refírese ao uso de calquera das dúas estratexias anteriores (liderado de custos ou diferenciación), nun ambiente competitivo menor.

En xeral, unha empresa que segue unha estratexia de **liderado en custos** está dirixida a unha ampla base de clientes cun produto aceptable, comparable ao dos rivais (debe incluír os atributos que o comprador considera básicos).

Entre as fontes ou factores que permiten á empresa obter unha vantaxe competitiva en custos están os seguintes:

1. Economías de escala, que se producen cando o aumento da cantidade de insumos empregados nunha produción orixina un aumento máis que proporcional do produto total producido. Exemplo: fabricación de produtos de alimentación animal.
2. As economías de experiencia, que son o resultado do establecemento e mellora de rutinas organizativas colectivas dentro dunha empresa, así como as melloras producidas nas habilidades individuais.
3. O desenvolvemento de tecnoloxía de procesos, que permite, por exemplo: a automatización, a fabricación con maior precisión etc.
4. O deseño do produto. Deseñar produtos máis sinxelos que faciliten a automatización, que empreguen menos cantidade de MP ou, por exemplo, o deseño de compoñentes comúns para incorporar en varios modelos.
5. O menor custo das entradas básicas. Isto pode deberse a varios factores. Por exemplo: que a cooperativa estea situada preto das fontes de subministración ou que as instalacións estean situadas en países ou áreas con custos salariais reducidos. Tamén se inclúe neste apartado o control por parte da cooperativa das principais fontes de materiais, o maior poder de negociación fronte aos provedores ou os acordos de cooperación con certos provedores.
6. O uso da capacidade produtiva. A flexibilidade para empregar esa capacidade é importante, xa que a capacidade non utilizada é un custo importante para as empresas, por exemplo maquinaria para prestar servizos agrarios infrautilizada.



Recoméndase especialmente a estratexia de liderado en custos cando:

- O produto está normalizado (homoxéneo) e é ofrecido por múltiples competidores.
- Hai poucas formas de conseguir unha diferenciación significativa ou apreciada polo cliente.
- O cliente decide en función do prezo, que se converte na variable competitiva fundamental.
- O poder de negociación dos clientes é elevado.

A estratexia de liderado en custos pode estar suxeita a unha serie de riscos que poden eliminar a vantaxe competitiva. Algúns dos principais riscos son os seguintes:

- Se hai unha forte redución de prezos, o líder en custo tamén pode verse prexudicado (se o prezo cae demasiado, pode que non poida obter unha marxe satisfactoria).
- Esta estratexia require unha atención constante aos custos, o seguimento dos custos superfluos, a adopción rápida de novas tecnoloxías de proceso, a reinvestimento en equipos modernos etc.
- Ademais, a obsesión pola redución de custos pode levar a:
 - Ofrecer un produto que non incorpore os atributos considerados básicos polo cliente. É dicir, unha empresa centrada na redución continua de custos pode esquecer o impacto que pode ter a redución de custos na satisfacción das necesidades dos clientes.
 - Incluso unha empresa obsesionada coa redución de custos pode non detectar os cambios que se están producindo no mercado (por exemplo, preferencia por unha calidade superior, menos sensibilidade aos prezos dos clientes, interese crecente por servizos adicionais...)

- Ademais, pode suceder que as fontes de redución de custos sexan facilmente imitables, e polo tanto, a vantaxe non sexa sostible.



Dise que unha empresa ten unha **vantaxe competitiva en diferenciación** cando ofrece un produto ou servizo que, sendo comparable ao doutra empresa, ten certos atributos que o fan percibir como único dos clientes. Así mesmo, como sucedía co liderado en custos, unha empresa que presenta unha estratexia de diferenciación aborda unha ampla base de clientes.

Cando unha empresa pretende obter unha vantaxe competitiva na diferenciación, debe:

- Estudar atentamente as necesidades e comportamentos dos clientes.
- Determinar o que consideran importante, é dicir, o que cren un valor engadido.
- E, en terceiro lugar, incorporar os atributos desexados.

A estratexia de diferenciación é especialmente axeitada cando:

- Hai moitos xeitos de diferenciar o produto que os clientes consideran valiosos. Por exemplo: sería máis factible empregar unha estratexia de diferenciación nunha cooperativa vitivinícola que nunha de produción de penso para gando vacún.
- Cando as necesidades dos clientes son diversas e complexas. Por exemplo: cando usan o produto de diferentes xeitos.
- Cando poucas empresas seguen un enfoque de diferenciación similar, xa que, se non, é máis difícil conseguir que o cliente perciba e valore o produto como diferente.

Non obstante, a diferenciación do produto tamén pode verse afectada por varios riscos que poden reducir as súas vantaxes:

- En primeiro lugar, existe o risco de intentar diferenciar en función de algo que non contribúa a reducir o custo do cliente nin a aumentar o seu benestar. É dicir, a base de diferenciación escollida pola cooperativa ten que ser percibida como diferente e valiosa polos clientes.
- En segundo lugar, pode que o prezo fixado sexa demasiado alto en relación ao doutras empresas. É dicir, a cooperativa debe ter coidado de que o prezo non sexa demasiado alto en relación coa diferenciación que proporciona, se non, o cliente pode non estar disposto a pagar esa prima por algo que na súa opinión non compensa o valor recibido.
- E, en terceiro lugar, é posible que as fontes de diferenciación sexan facilmente imitables por outros competidores. Non obstante, este é un risco inherente a calquera estratexia.

En contraste coas demais estratexias, a cooperativa que incorpora unha **estratexia de foco ou segmento** trata de cubrir as necesidades dun determinado segmento aproveitando as diferenzas respecto ao resto do mercado. Baséase en que a cooperativa pode servir a ese nicho de mercado ben cun custo máis baixo (estratexia de liderado en custos), ou proporcionando un valor máis adaptado ás preferencias dese segmento (estratexia de diferenciación).

Entre os perigos cos que se enfrontan as empresas que seguen unha estratexia de enfoque, referirémonos a dous:

- En primeiro lugar, pode entrar no segmento unha empresa que compita no campo amplo.



- E, en segundo lugar, existe o risco de que haxa un cambio nas necesidades e preferencias que conforman o segmento de clientes aos que vai dirixido, o que se achegará máis aos dos clientes en xeral. Se isto ocorre, as vantaxes dunha estratexia de enfoque quedan anuladas.

5.3. Sustentabilidade da vantaxe competitiva

Unha organización que **persiga unha vantaxe competitiva a través de prezos baixos** pode ser capaz de mantela a través dunha serie de xeitos:

- Cando a empresa ten un volume de vendas moi superior ao dos competidores ou pode subvencionar unha unidade empresarial dende outro lugar da súa carteira (é dicir, pode compensar a marxe menor dunha UEN coa maior doutra) pode ser posible operar con marxes máis baixas.
- Unha estrutura de custos única. Algunhas empresas poden ter acceso único a canles de distribución de baixo custo, poden obter materias primas a prezos máis baixos que os competidores ou situarse nunha zona onde os custos laborais son baixos.
- Pode haber capacidades específicas para unha empresa, de xeito que poida reducir custos ao longo da súa cadea de valor.

Se se segue un destes dous últimos enfoques, é importante que as áreas operativas de baixo custo xeren realmente vantaxes de custo para apoiar vantaxes de prezos (por exemplo: se asinamos un acordo cunha cooperativa dedicada ao cultivo de froitas, iso permítenos obter un prezo máis baixo das materias primas se temos unha froitería e isto podería permitírnos alcanzar unha vantaxe de custo competitivo, pero se o que temos é un restaurante, o prezo máis baixo da froita non será suficiente).

Tamén é importante que os competidores atopen esas vantaxes difíciles de imitar (se coa cooperativa non establecemos un acordo de exclusividade, é posible que en breve a nosa estratexia teña éxito e os nosos competidores tratarán de imitar a nosa vantaxe).

- Centrarse en segmentos de mercado onde os clientes son especialmente sensibles ao prezo. Un exemplo é o éxito de produtores que fabrican exclusivamente produtos distribuidores de alimentos de marca para supermercados. Poden manter os prezos baixos porque evitan diversos gastos como os de comercialización dos principais fabricantes da marca. Non obstante, só poderán facelo centrándose nun segmento de produto e mercado.

Pero tamén hai perigos ao tentar seguir estratexias de baixo prezo:

- Os competidores poderán facer o mesmo. Non ten sentido intentar obter vantaxe mediante un prezo baixo a base de reducir custos se os competidores tamén poden facelo.
- Os clientes poden comezar a asociar prezo baixo con beneficios de produto/servizo baixos.
- A redución de custos pode producir unha incapacidade de seguir unha estratexia de diferenciación.

Entre as formas de tentar **manter unha vantaxe na diferenciación** destacan as seguintes:

- Crear dificultades para a imitación.
- Acadar unha mobilidade imperfecta de capacidades, de xeito que as capacidades que sosteñen a diferenciación sostible non poidan intercambiarse no mercado. Algunhas bases de vantaxes difíciles de cambiar no mercado, serían:

- Os recursos intangibles, como a marca, a imaxe ou a reputación que son intangibles ou competencias enraizadas na cultura dunha organización son difíciles de imitar ou obter dun competidor.
- A existencia de custos de intercambio. É dicir, o custo real ou percibido dunha compra para cambiar a fonte de subministración dun produto ou servizo pode ser elevado; ou o comprador pode depender do proveedor para certos compoñentes, servizos ou habilidades; ou os beneficios do cambio poden simplemente non ser compensados polo custo ou o risco.
- Especialización refírese a que os recursos ou competencias dunha organización están estreitamente ligados ás operacións dos compradores.
- Unha posición de custo máis favorable que a de competidores pode permitir a unha organización manter mellores marxes que se poden reinvestir para lograr e manter a diferenciación.

Outro enfoque para a sustentabilidade, xa sexa de estratexias baseadas en prezos ou de estratexias baseadas na diferenciación, é a **creación dun bloque estratéxico**.



O bloqueio estratéxico prodúcese cando unha organización logra unha posición exclusiva na súa industria e convértese nun estándar na industria. Por exemplo: Microsoft converteuse nun estándar na industria de sistemas operativos, conseguindo a súa arquitectura construída ao seu redor.

O logro do bloqueio probablemente dependa de:

- O tamaño ou dominio do mercado. Xa que é improbable que outros pretendan axustarse a tales normas a menos que perciban a organización que as promove como dominante no seu mercado.

- O dominio derivado de moverse primeiro. Dado que estes estándares é probable que se establezan cedo nos ciclos de vida dos mercados.
- O compromiso que se retroalimenta. Cando unha ou varias empresas admiten o estándar, incorpóranse máis; entón, outros vense obrigados a facelo etc.
- A insistencia na conservación da posición de bloqueo. Refírese á aplicación rigorosa do estándar, polo que os rivais que non cumbran ese estándar serán expulsados.

5.4. Obtención da vantaxe competitiva en colaboración

Ata o de agora centrámonos na competencia e vantaxe competitiva. Non obstante, a vantaxe non sempre se pode conseguir a través da competencia. A colaboración entre organizacións pode ser un xeito de obter unha vantaxe ou evitar a competencia.

A colaboración entre potenciais competidores ou entre compradores e vendedores é probable que sexa vantaxosa cando os custos combinados das transaccións de vendas (como a negociación e a contratación) sexan menores grazas á colaboración que o custo de operación individual. A colaboración tamén axuda a xerar custos de cambio.



Entre os tipos de colaboración que poden axudar a mellorar a competitividade temos:

- Colaboración para aumentar a potencia de vendas. Por exemplo: agricultores que se asocian en cooperativas co fin de obter un maior poder de negociación ao vender os seus produtos, por exemplo, leite.

- Colaboración para aumentar o poder adquisitivo. Por exemplo: centros de compra de medicamentos.
- Colaboración para construír barreiras de entrada ou evitar a substitución. Ante a ameaza de entrada ou produtos substitutivos, as empresas dunha industria poden colaborar para investir en I + D ou comercialización. Por exemplo: asociacións comerciais do centro de centros urbanos contra centros comerciais.
- Colaboración para conseguir entrada e poder competitivo. As organizacións que buscan desenvolverse máis alá dos seus límites tradicionais (por exemplo, a expansión xeográfica) poden colaborar con outras para chegar a novas áreas. Ademais, en moitos casos para coñecer o mercado local, é necesaria a colaboración cos operadores locais.
- Colaboración para compartir tarefas cos clientes. Por exemplo: en Ikea, os clientes móvense e montan os seus propios mobles.
- Colaboración para satisfacer as expectativas dos interesados. Por exemplo: accións de responsabilidade social empresarial.

5.5. Estratexias corporativas

5.5.1. Direccións de desenvolvemento

As direccións de desenvolvemento son as opcións estratéxicas das que dispón unha organización en termos de produtos e cobertura do mercado, tendo en conta a capacidade estratéxica da organización e as expectativas dos interesados.

A matriz de crecemento produto/mercado de Ansoff ofrece un xeito sinxelo de xerar catro alternativas para o desenvolvemento estratéxico.

Ilustración 5. Direccións de desenvolvemento (Matriz de Ansoff)



Fonte: Johnson, Gerry, Kevan, Scholes e Whittington, Richard (2010): *Fundamentos de estratexia*. Madrid: Pearson Prentice Hall. p. 182.

Normalmente, unha organización comeza na caixa A, na parte superior esquerda, cos seus mercados e produtos existentes. Segundo a matriz de Ansoff, a organización basicamente ten as seguintes opcións:

- a. penetrar aínda máis no seu negocio (quedar na caixa A).
- b. pasar á dereita para desenvolver novos produtos para os seus mercados existentes (caixa B).
- c. baixar ofrecendo os seus produtos existentes para novos mercados (caixa C).
- d. dar o paso máis radical implantando unha estratexia de diversificación, dirixíndose a novos mercados con novos produtos (caixa D).

As opcións comentadas anteriormente son opcións de crecemento; con todo, temos que ter en conta unha quinta opción: consolidación, que implica protexer os produtos e mercados existentes e, polo tanto, pertence á caixa A.

A **penetración no mercado** significa que unha organización aumenta a súa cota de mercado nos seus mercados actuais coa súa gama de produtos/servizos existentes. Esta estratexia está baseada en capacidades estratéxicas existentes e non require que a organización se aventure nun territorio inexplorado. O alcance da organización é exactamente o mesmo. Ademais, unha maior cota de mercado implica maior poder fronte aos compradores e provedores, maiores economías de escala e beneficios da curva de experiencia.

Non obstante, a organización que persegue unha maior penetración no mercado pode ter que facer fronte a dúas restricións:

1. Represalias de competidores. En canto ás cinco forzas competitivas de Porter, é probable que a penetración no mercado aumente a rivalidade na industria provocando que outros competidores do mercado defendan a súa participación. A maior rivalidade pode significar guerras de prezos ou custosas batallas de mercadotecnia, que poden custar máis do que pode producir calquera ganancia en cota de mercado.



Os perigos de provocar unha forte represalia son maiores nos mercados de baixo crecemento, nos que as ganancias de volume se producirán a conta doutros actores. Se as represalias son un perigo, as organizacións que busquen a penetración no mercado necesitarán capacidades estratéxicas que lles proporcionen unha clara vantaxe competitiva. En mercados de baixo crecemento ou en declive, pode ser máis eficaz adquirir competidores simplemente, xa que a adquisición pode permitírnos aumentar a cota de mercado e, ao mesmo tempo, diminuír a rivalidade.

2. Represalias legais. A maior penetración no mercado pode suscitar preocupacións por parte das institucións que defenden a competencia con respecto ao exceso de poder do mercado.

A **consolidación** prodúcese cando as organizacións se enfocan defensivamente nos seus mercados actuais cos seus produtos actuais. É dicir, as organizacións protexen e reforzan a súa posición nos seus mercados actuais cos seus produtos actuais. Formalmente, esta estratexia ocupa na matriz Ansoff a mesma caixa que a penetración no mercado, pero non está orientada a crecer.

A consolidación pode ter dúas formas:

- Defensa da cota de mercado. Cando se enfrontan a competidores agresivos decididos a aumentar a súa cota de mercado, as organizacións teñen que traballar intensamente e moitas veces creativamente para protexer a que xa teñen. Na defensa da cota de mercado, as estratexias de diferenciación adoitan ser eficaces para xerar a lealdade e custos de cambio para os clientes.
- Reduce o tamaño ou a venda. Especialmente cando o tamaño do mercado en xeral está a diminuír, a miúdo é inevitable reducir o tamaño do negocio mediante a eliminación da capacidade. Unha alternativa é desinvestir (vender) algunhas actividades a outros negocios. Ás veces, a redución do tamaño pode ser ditada polas necesidades dos accionistas, por exemplo un empresario que quere simplificar o seu negocio a medida que se achegue a súa xubilación. O desinvestimento ou peche de empresas periféricas tamén pode facilitar a venda do negocio principal a un potencial adquirente.

O termo consolidación tamén se usa ás veces para describir estratexias de adquisición de rivais nunha industria fragmentada, especialmente se está en declive. Adquirindo competidores máis débiles e reducindo a capacidade, a compañía consolidadora pode obter poder de mercado e aumentar a súa eficiencia global. Como esta forma de consolidación aumenta a cota de mercado, podería verse como unha forma de penetración no mercado, pero neste caso a motivación é esencialmente defensiva.

Aínda que as estratexias de consolidación e penetración no mercado non son en absoluto estáticas, as súas limitacións adoitan levar aos xestores a considerar direccións de desenvolvemento alternativas.

O **desenvolvemento de produtos** prodúcese cando as organizacións ofrecen produtos ou servizos modificados ou novos aos mercados existentes. Isto constitúe unha extensión limitada do ámbito organizativo. Na práctica, incluso a penetración no mercado requirirá probablemente algún grao de desenvolvemento de produtos, pero neste caso o desenvolvemento do produto implica maiores niveis de innovación.



Un exemplo de desenvolvemento de produtos sería o viño espumoso: nese caso, as innovacións tecnolóxicas que xurdiron permitiron crear un novo produto.

O desenvolvemento de produtos pode ser unha actividade cara e de alto risco, polo menos por dúas razóns:

1. A necesidade de novas capacidades estratéxicas. O desenvolvemento de produtos normalmente implica dominar novas tecnoloxías que poden non ser familiares para a organización, por exemplo, os bancos que entraron na banca en liña a principios do século necesitaban adquirir novas capacidades tecnolóxicas e de mercadotecnia. Polo tanto, o desenvolvemento de produtos normalmente implica grandes investimentos e un alto risco de fallo do proxecto.
2. Risco de xestión de proxectos. Incluso dentro de dominios bastante familiares, os proxectos de desenvolvemento de produtos adoitan estar suxeitos ao riscos de atrasos e de aumento dos custos debido á complexidade dos proxectos e cambios nas especificacións do proxecto ao longo do tempo.

A estratexia de desenvolvemento de produtos permite á cooperativa, por un lado, ofrecer ao mercado unha imaxe de innovación que reforce o seu prestixio ante os clientes e, por outro lado, xerar sinerxías compartindo os diferentes produtos -ou variantes deles- coas mesmas estruturas comerciais, de distribución ou produción.

A estratexia de desenvolvemento de produtos é especialmente axeitada cando:

- Os ciclos de vida dos produtos son moi curtos, polo que o desenvolvemento de produtos se converte nunha cuestión esencial para o éxito. É o caso, por exemplo, en industrias tecnolóxicas como a electrónica de consumo ou programas informáticos.
- As necesidades dos clientes son diversas ou cambiantes, aparecendo novas necesidades, como en moitos produtos alimentarios con lixeiras variantes, baixo colesterol, baixo en graxa etc.
- A cooperativa ten unha forte capacidade de investigación e desenvolvemento de novos produtos.

Se o desenvolvemento de produtos é arriscado e caro, o **desenvolvemento do mercado** é unha estratexia alternativa. O desenvolvemento do mercado prodúcese cando se ofrecen produtos existentes en novos mercados. De novo, a extensión do alcance é limitada. Por suposto, isto normalmente tamén pode implicar algún desenvolvemento de produtos, aínda que só sexa en termos de embalaxe ou servizo.

O desenvolvemento do mercado pode ter tres formas:

1. Novos segmentos. Por exemplo, nos servizos públicos, unha escola pode ofrecer os seus servizos educativos a estudantes maiores que os tradicionais, quizais a través de cursos de tarde ou noite.
2. Novos usuarios. Un exemplo diso podería ser o servizo de maquinaria agrícola, cuxos usuarios iniciais eran as explotacións agrícolas e agora son

complementados con entidades públicas que contratan a roza nas estradas e noutros espazos públicos.

3. Novas áreas xeográficas. O principal exemplo disto é a internacionalización, pero a extensión dun pequeno venda polo miúdo en novas cidades tamén sería un exemplo.

En todos os casos, é esencial que as estratexias de desenvolvemento do mercado estean baseadas en produtos ou servizos que se axusten aos factores clave de éxito do novo mercado. É probable que as estratexias baseadas en ofrecer simplemente produtos ou servizos tradicionais fracasen.

Ademais, o desenvolvemento do mercado ten problemas similares aos do desenvolvemento de produtos:

- En termos de capacidades estratéxicas, os desenvolvedores de mercado a miúdo carecen de habilidades de mercadotecnia e marcas adecuadas para avanzar nun mercado con clientes descoñecidos.
- Dende o lado de xestión o reto é a coordinación entre distintos segmentos de usuarios e áreas xeográficas, que poden ter diferentes necesidades.



A **diversificación** defínese como unha estratexia que leva a unha organización fóra dos seus mercados existentes e dos seus produtos existentes. Neste sentido, aumenta drasticamente o alcance da organización. De feito, gran parte da diversificación non é un extremo, como suxiren as caixas de matrices de crecemento Ansoff. O cadro D da matriz de Ansoff tende a significar que a diversificación non está relacionada ou conglomerada, pero boa parte da diversificación, na práctica, implica a base de relacións cos mercados ou produtos existentes.

Ademais, con frecuencia, a excesiva penetración no mercado e o desenvolvemento de produtos implican algúns axustes na diversificación do produto ou do mercado. Polo que se adoita a dicir que a diversificación é unha cuestión de grao.

Pódese falar de dous tipos de diversificación: homoxénea ou relacionada e heteroxénea ou conglomeral.

A *diversificación homoxénea ou relacionada* pódese definir como o desenvolvemento corporativo máis aló dos produtos e mercados actuais, pero dentro das capacidades ou rede de valor da organización. Por exemplo, CLUN é unha cooperativa diversificada que produce e comercializa derivados lácteos ao mesmo tempo que presta unha serie de servizos aos seus socios, como asesoramento agronómico, parque de maquinaria, servizos veterinarios etc.; as súas diferentes UNEs beneficianse de compartir experiencia e coñecemento do sector agrario.



As estratexias de integración están englobadas dentro das estratexias de diversificación relacionada:

A integración vertical refírese á integración cara a atrás ou cara a adiante con respecto ás actividades adxacentes na rede de valor. A integración cara atrás refírese ao desenvolvemento cara a actividades relacionadas cos *inputs* do negocio actual da cooperativa (dando un paso cara atrás na rede de valor). Por exemplo, a cooperativa Viña Costeira, ademais de producir viño coas uvas dos seus socios, na actualidade tamén cultiva as súas propias vides. A integración vertical cara adiante refírese ao desenvolvemento cara actividades relacionadas cos resultados dunha empresa. Unha cooperativa con socios de explotacións lácteas integrárase verticalmente cara diante adquirindo unha participación nunha industria láctea: este é o caso de Aira, que participa en Dairylac.

A integración horizontal é o desenvolvemento cara a actividades complementarias ou adxacentes ás actividades actuais. Por exemplo, a compañía de busca en internet Google expandiuse horizontalmente en Novas, Imaxes e Mapas, entre outros servizos.

A diversificación relacionada pode presentar unha serie de problemas, entre eles:

- Poden subestimarse as novas capacidades requiridas.
- Poden sobreestimarse as sinerxías que se consideran entre diferentes empresas ou UEN.
- Tempo e custo a nivel corporativo, na medida en que os directivos superiores tratan de asegurarse de que os beneficios da relación se obteñen mediante a compartición ou transferencia entre unidades empresariais.
- A complexidade das unidades de negocio, xa que os xestores das unidades de negocio atenden ás necesidades doutras unidades de negocio, quizais compartindo recursos ou axustando estratexias de mercadotecnia, en vez de centrarse exclusivamente nas necesidades da propia unidade.

A *diversificación hetroxénea ou conglomerada* implica o desenvolvemento de produtos ou servizos máis aló das capacidades actuais e das redes de valor. A diversificación sen relación adoita describirse como unha estratexia de conglomerado. Debido a que non hai economías evidentes de alcance entre as distintas empresas, pero si un custo evidente para a sede central, as accións das



empresas con diversificación heteroxénea adoitan padecer o que se denomina desconto de conglomerado (unha menor valoración do que terían negocios individuais).

Non obstante, unha diversificación allea pode ser apropiada cando a explotación de lóxicas dominantes, en lugar de relacións operativas concretas, pode ser unha fonte de creación de valor conglomerado. A lóxica dominante refírese á aplicación das capacidades de alta dirección da compañía a novos mercados e produtos ou servizos. Así mesmo, cando esta estratexia se incorpora en países con mercados de capital e traballo mal desenvolvidos, os conglomerados ofrecen un mecanismo de substitución para asignar e desenvolver talento de capital ou de xestión dentro das súas propias fronteiras organizativas.

5.5.2. Métodos de desenvolvemento

Unha vez decidas tanto a nivel competitivo como organizativo o seguinte paso é establecer os métodos mediante os que se van a levar a cabo. De maneira xeral, preséntase tres tipos de métodos: desenvolvemento orgánico, fusións e adquisicións e alianzas estratéxicas.

O **desenvolvemento orgánico** ou interno baséase na realización de investimento produtivos no propio seo da cooperativa, aumentando así a súa capacidade.

Unha **adquisición** prodúcese cando a cooperativa toma a propiedade doutra, mentres que unha fusión implica unha decisión tomada de mutuo acordo entre varias organizacións para a súa propiedade conxunta.

Por último, unha **alianza estratéxica** supón que dúas ou máis organizacións comparten recursos e actividades para desenvolver unha estratexia. Este método de desenvolvemento conxunto de novas estratexias está en auxe nos últimos anos. A razón disto é que as organizacións non sempre poden facer fronte a contornas cada vez máis complexas cos recursos e competencias internas.

6. Xestión de riscos estratéxicos

Os riscos estratéxicos son aqueles que impactan nos ligamentos estratéxicos da cooperativa: trátase de ameazas ou debilidades que poden inducir ao fracaso á cooperativa. Polo tanto, resulta fundamental o emprego de ferramentas para identificar e avaliar as ameazas e debilidades que poden afectar aos obxectivos e que nos permitan establecer medidas para contrarrestar os seus efectos.

Entre estas ferramentas inclúense: a nivel externo, a análise PESTEL e a análise das cinco forzas competitivas de Porter e, a nivel interno, o modelo Canvas. A análise DAFO, xa comentada anteriormente, serve para axuntar os principais factores internos e externos que poden impactar na consecución dos obxectivos da cooperativa. As matrices da Boston Consulting Group e a matriz de política direccional poden resultar de utilidade para a determinación dos negocios nos cales operar.

6.1. Modelo PESTEL

O modelo PESTEL emprégase para a análise do entorno xeral ou macroentorno no que opera a cooperativa. Este modelo **clasifica as influencias ambientais** en seis tipos principais: ambiente político, económico, social, tecnolóxico, ambiental e legal.

A **dimensión política** destaca o papel dos poderes públicos. Serían exemplos de factores incluídos nesta dimensión os seguintes: estabilidade política, subvencións etc.

A **económica** refírese a factores macroeconómicos, como os tipos de cambio, os ciclos empresariais e as taxas de crecemento económico diferencial en todo o mundo.

A **influencia social** inclúe cambios culturais e demográficos, como o envellecemento das poboacións en moitas sociedades occidentais.

A **influencia das tecnoloxías** refírese a innovacións como Internet ou o uso de compostos novos materiais.

O **medio ambiente** refírese especificamente a cuestións ecolóxicas, como a contaminación e os residuos.

A **dimensión legal** inclúe restricións ou modificacións lexislativas, como na lexislación sobre seguridade e saúde no traballo ou restricións a fusións e adquisicións de empresas.



Débese sinalar que certos factores poden incluírse nunha ou outra dimensión doutra forma, e o que realmente importa é saber como afectan estes factores ás empresas.

Para os xerentes, é fundamental analizar como estes factores están cambiando e como é probable que cambien no futuro, a partir do cal se poden extraer implicacións para a cooperativa.

Cómpre destacar que moitos destes factores están relacionados entre si. Por exemplo, os desenvolvementos tecnolóxicos poden cambiar simultaneamente a factores económicos (por exemplo, crear novos empregos), factores sociais (facilitando máis tempo libre) e factores ambientais (redución da contaminación). Así, a análise destes factores e as súas interrelacións poden xerar listas longas e complexas. Por tanto, para non deixarse abraiado por multitude de detalles, é necesario volver atrás para identificar os indutores clave do cambio.

Os factores clave do cambio son os factores de alto impacto que son susceptibles de afectar significativamente o éxito ou o fracaso da estratexia. Os indutores clave típicos variarán segundo a industria ou o sector. Por exemplo, cales son os indutores clave para cooperativas vitivinícolas? E para as gandeiras? Para as cooperativas vitivinícolas poden ser as condicións meteorolóxicas e as tendencias nos hábitos de alimentación, mentres que as alertas sanitarias o poden ser para unha cooperativa gandeira.

Polo tanto, a identificación dos motores clave do cambio axuda aos xestores a centrarse nos factores PESTEL máis importantes e nos que se deben abordar coa máxima prioridade.

Comézase o modelo PESTEL concretando o conxunto de variables ou factores máis importantes de cada dimensión. Esta análise pódese realizar usando un instrumento sinxelo pero moi útil, como o perfil estratéxico da contorna. A elaboración deste perfil consta de dúas fases.

Na primeira, elabórase unha lista do que denominamos factores ambientais clave ou variables significativas dos mesmos. Estes factores normalmente agrúpanse segundo as dimensións da análise ambiental mencionada anteriormente.

A segunda parte consistiría en avaliar o comportamento de cada un dos factores clave nunha escala de Likert dende un (1) a cinco (5) ou, o que é o mesmo: moi negativo, negativo, indiferente ou equilibrado, positivo ou moi positivo. Esta avaliación faise subxectivamente pola xerencia da cooperativa, xa que reflicte a forma en que esta percibe as diferentes variables ambientais.

Cando a contorna se caracteriza por altos niveis de incerteza que derivan da complexidade ou do cambio rápido (ou de ambos), é imposible desenvolver unha visión única sobre como a súa influencia pode afectar ás estratexias da cooperativa. Nestas circunstancias, a análise de escenarios é moi útil, porque nos permite propoñer diferentes posibilidades e impide que os xerentes poidan pechar a mente sobre as distintas opcións.

Os escenarios son vistas detalladas e plausibles sobre como se pode desenvolver a contorna dunha organización de acordo cos motores clave nos que existe un alto nivel de incerteza. Os escenarios constrúense xeralmente a partir de análises PESTEL e dos principais factores de cambio.

Os escenarios normalmente parten dos indutores clave do cambio con maior incerteza. Eses indutores clave poderían crear visións radicalmente diferentes do futuro segundo o xeito no que resultaron. Por exemplo, nas cooperativas vitivinícolas poderíanse construír diferentes escenarios baseados no grao no que as condicións meteorolóxicas resultan favorables para a produción de uvas. Nestas circunstancias sería posible propoñer tres escenarios: un optimista (considerando unhas condicións meteorolóxicas moi favorables), un normal (tendo en conta as previsións) e outro pesimista (baseado nunhas condicións meteorolóxicas adversas).

Unha vez establecidos os tres escenarios, os xestores deben avaliar estas situacións e desenvolver estratexias (ou plans de continxencia) para cada escenario.

Os escenarios son especialmente útiles naqueles casos en que hai un número limitado de indutores clave que inflúen no éxito da estratexia, nos que existe un alto nivel de incerteza sobre tales influencias, nos que os resultados poderían ser

radicalmente diferentes e en que as organizacións deben asumir compromisos importantes no futuro, que poderían ser altamente inflexibles e difíciles de investir en circunstancias adversas.

6.2. Modelo das 5 forzas competitivas de Porter

O modelo das 5 forzas competitivas de Porter permite analizar o entorno específico ou microentorno no que opera una cooperativa.

O modelo das 5 forzas competitivas de Porter permitiranos comprender:

- A estrutura básica dun sector.
- As forzas competitivas do mercado que actúan dentro del.
- O atractivo ou a rendibilidade dunha industria.

Ademais, este modelo pode proporcionar un valioso punto de partida para a análise estratéxica, mesmo cando o criterio do beneficio non é aplicable, xa que ademais de valorar o atractivo dunha industria ou sector, as cinco forzas poden axudar a establecer unha axenda para acción sobre os distintos puntos de atención que identifica.

As cinco forzas son:

- A ameaza de entrada nunha industria
- A ameaza de substitutivos dos produtos ou servizos da industria
- O poder dos compradores dos produtos ou servizos da industria
- O poder dos provedores na industria
- O grao de rivalidade entre os competidores da industria

A mensaxe esencial de Porter é que aquelas industrias onde estas cinco forzas son intensas non son atractivas para competir nelas, xa que hai moita competencia e presión para permitir beneficios razoables.

Ilustración 6. As cinco forzas competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Johnson, Gerry, Kevan, Scholes e Whittington, Richard (2010): *Fundamentos de estratexia*, Madrid: Pearson Prentice Hall. P. 31.

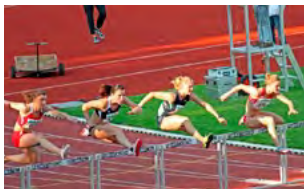
6.2.1. Ameaza de entrada

A facilidade para entrar nunha industria influirá no seu grao de competencia, polo tanto, a ameaza de entrada depende do número e importancia das barreiras de entrada. As barreiras de entrada son factores que os novos participantes deben superar para poder competir con éxito. Loxicamente, as barreiras de entrada altas son boas para os competidores existentes, xa que os protexen da entrada de novos competidores.

As barreiras de entrada típicas son as seguintes:

- Economías de escala e experiencia. Nalgunhas industrias, as economías de escala son extremadamente importantes, especialmente nas que teñen custos fixos elevados, como a produción de alimentos para animais. Unha vez que as empresas existentes acadan produción a gran escala, será moi caro para os novos competidores chegar a eses niveis de actividade. Este efecto a escala acentúase se hai requisitos de investimento elevados para a entrada,

como os custos de investigación no sector farmacéutico ou os equipamentos no sector da fabricación de automóbiles. As barreiras para a entrada tamén veñen dadas polos efectos da curva de experiencia, que proporcionan aos competidores existentes unha vantaxe de custo, porque aprenderon a facer as cousas dun xeito máis eficiente.



- Acceso a canles de distribución ou provedor. En moitas industrias, as organizacións existentes acadaron o control sobre as súas canles de provedores e/ou distribuidores. Xa sexa mediante a propiedade directa (integración vertical) ou a través da fidelización do cliente ou provedor.
- A resposta esperada das empresas existentes no sector. Se unha organización que está pensando en entrar nunha industria cre que a resposta dunha empresa existente será o suficientemente grande como para evitar a entrada ou facer a entrada demasiado cara, tamén é unha barreira.
- Lexislación e acción governamental. As restricións legais ás novas entradas varían dende a protección de patentes (por exemplo: industria farmacéutica) ata a acción do goberno directo (por exemplo: as tarifas). Por suposto, as organizacións son vulnerables aos novos participantes se os gobernos eliminan tales proteccións como sucedeu coa desregulación das cotas lácteas.
- A diferenciación. Diferenciación significa proporcionar un produto ou servizo cun valor percibido superior ao da competencia. En industrias caracterizadas por unha alta diferenciación, por exemplo, de calidade e marca, a diferenciación reduce a ameaza de entrada, xa que aumenta a fidelidade dos clientes.

6.2.2. Ameaza de substitutivos

Os substitutivos son produtos ou servizos que ofrecen un beneficio similar aos produtos ou servizos dunha industria pero a través dun proceso diferente. Os

substitutivos poden reducir a demanda dunha determinada categoría de produtos, na medida en que os clientes cambian a estas alternativas, incluso ata o punto en que esa categoría de produtos ou servizos quede obsoleta. Non é necesario



que se produza un cambio real para que a ameaza dos produtos substitutivos teña efecto, o simple risco de substitución pon un límite aos prezos que se poden cobrar nunha industria.

Hai dous aspectos importantes que hai que ter en conta sobre os produtos substitutivos:

- A relación entre prezo e rendemento é fundamental para as ameazas de reposición. Un substitutivo é unha ameaza efectiva aínda que sexa máis caro, na medida en que ofrece beneficios en aspectos que os clientes valoran. Así, é a relación entre prezo e rendemento o que importa no canto do prezo simple. (Por exemplo: avións, trens e autobuses).
- Os efectos do exterior da industria son a esencia do concepto de substitución. O concepto de substitución é o que obriga aos xestores a pensar fóra da súa propia industria a considerar as ameazas e restricións máis afastadas. Cantas máis ameazas de substitución haxa, máis probabilidades hai de que a industria sexa menos atractiva.

6.2.3. O poder dos compradores

Consideramos compradores os clientes inmediatos da organización, que non teñen que coincidir cos consumidores finais.

O poder de negociación dos compradores condicionará o atractivo da industria, de xeito que cando os compradores teñan moito poder poderán exercer presión sobre as cooperativas, deixándoas sen beneficio.

O poder de negociación dos compradores será maior cando:

- Os compradores están concentrados. É dicir, se algúns compradores recollen a maioría das vendas, acumúlase o poder adquisitivo (por exemplo, no sector lácteo). Do mesmo xeito, se un produto ou servizo representa unha gran porcentaxe do total das compras do comprador, tamén é probable que o seu poder aumente na medida en que é máis probable comparar os prezos para obter o mellor prezo e, polo tanto, exercer máis presión sobre os provedores do que se faría para compras menores.
- Os custos de cambio son baixos. É dicir, se os custos de cambio son baixos, os compradores poden cambiar facilmente entre un provedor e outro, polo que teñen unha posición de negociación máis forte e máis presión. Os custos de intercambio normalmente son máis baixos para as materias primas mal diferenciadas.
- Hai unha ameaza de integración vertical cara a atrás. A integración vertical cara a atrás consiste en ir cara a atrás nas fontes de abastecemento cando os compradores consideran que os provedores actuais non lles permiten obter prezos ou calidade satisfactorios.

6.2.4.0 poder dos provedores

Os provedores son os que proporcionan á organización o necesario para producir o ben ou servizo (combustible, materias primas, equipos, man de obra e fontes de financiamento).

É probable que o poder de negociación dos provedores sexa alto cando haxa:

- Concentración de provedores. É dicir, cando só uns poucos provedores dominan o mercado, terán maior poder sobre os compradores.
- Hai altos custos de cambio. Se é caro ou problemático cambiar dun provedor a outro, o comprador vólvese relativamente dependente e débil (por exemplo, Microsoft).

- Hai unha ameaza de integración vertical cara adiante por parte do provedor. É dicir, os provedores aumentarán o seu poder de negociación se son capaces de eliminar os compradores que actúan como intermediarios (por exemplo, compañías aéreas e axencias de viaxes).

Debido a que a maioría das organizacións teñen moitos provedores, é necesario concentrar a análise nos provedores e nas categorías máis importantes.

6.2.5. Rivalidade competitiva

As catro forzas competitivas discutidas anteriormente afectarán a rivalidade competitiva directa entre unha organización e os seus competidores inmediatos. As rivais competitivas son organizacións con produtos e servizos similares dirixidos ao mesmo grupo de clientes; por exemplo: Iberia, Ryanair e Air Europa son rivais, mentres que o tren é un substitutivo. Canto maior sexa a rivalidade competitiva, menos atractiva será a industria.



Ademais da influencia das catro forzas anteriores, hai unha serie de factores adicionais que afectan directamente ao grao de rivalidade competitiva nunha industria ou sector:

- O equilibrio entre competidores. É dicir, se os competidores teñen un tamaño similar, existe o perigo dunha competencia intensa, ata o punto de que un comprador tenta dominar sobre os demais; por exemplo, telefonía móbil: Vodafone e Movistar.
- A taxa de crecemento da industria. En situacións de forte crecemento económico, unha organización pode crecer co mercado, pero en situacións

de baixo crecemento ou descenso, calquera crecemento é probable que se faga á conta do rival e teña unha forte resistencia. Polo tanto, mercados cun baixo crecemento están frecuentemente asociados á competencia de prezos e á baixa rentabilidade. O ciclo de vida da industria inflúe nas taxas de crecemento e, polo tanto, nas condicións competitivas.

- Os elevados custos fixos. As industrias con altos custos fixos, quizais porque requiren grandes investimentos en equipamento de capital ou investigación inicial, tenden a ter unha alta rivalidade. Dado que as empresas tenden a reducir os custos unitarios aumentando os seus volumes, e para iso adoitan reducir os seus prezos, inducen aos competidores a facer o mesmo e, polo tanto, provocan guerras de prezos nas que todos sofren.
- A existencia de barreiras de saída altas —é dicir, o peche ou o desinvestimento— tende a aumentar a rivalidade, especialmente nas industrias en declive. Persiste o exceso de capacidade e, en consecuencia, as empresas existentes loitan por manter unha cota de mercado en declive. Entre as barreiras de saída pódese facer referencia a: custos de despedimento, elevados investimentos en activos específicos ou compromisos de xestión.
- A baixa diferenciación. Nun mercado de materias primas, no que os produtos ou servizos están moi pouco diferenciados, a rivalidade será alta porque hai pouco que impida que os clientes cambien entre competidores e a única forma de competir é no prezo.

6.2.6. Implicacións da contraanálise das 5 forzas competitivas de Porter

O modelo das cinco forzas proporciona conclusións útiles sobre as forzas que operan na contorna da industria ou sector dunha organización. A análise destas 5 forzas debería concluír cun xuízo sobre se a industria é boa para competir, é dicir, o resultado final desta análise é unha avaliación do grao de atractivo da industria.

Ademais, a análise debería provocar unha maior investigación das implicacións de tales forzas. Por exemplo:

- En que industrias entrar ou saír? O propósito fundamental do modelo de cinco forzas é identificar o atractivo relativo de distintas industrias. Os xestores deberían investir naquelas industrias nas que as cinco forzas operan e evitar ou desinvestir aqueles mercados nos que están fortemente en contra.
- Que influencia se pode exercer? As estruturas industriais non están necesariamente fixadas, senón que poden verse influenciadas por estratexias comerciais deliberadas. Por exemplo: construír barreiras de entrada para aumentar a publicidade gastada para mellorar a fidelidade dos clientes, adquirir competidores para reducir a rivalidade e aumentar o poder sobre provedores ou compradores ...
- Están afectados os competidores de diferentes xeitos? É dicir, non todos os competidores se verán afectados do mesmo xeito polos cambios na estrutura da industria (deliberada ou espontánea). Por exemplo: se as barreiras están aumentando debido a maiores gastos en I + D ou publicidade, é posible que os actores máis pequenos da industria non poidan estar ao día cos principais actores, o que os poñerá nunha situación incómoda. Do mesmo xeito, é probable que un maior poder de negociación dos compradores afecte máis aos pequenos competidores (a análise dos grupos estratéxicos neste caso é útil).

6.3. Modelo Canvas

O modelo Canvas permite definir o modelo de negocio ou proxecto dunha cooperativa. Este modelo, desenvolto por Alexander Osterwalder, ten a finalidade de que no desenvolvemento dun novo modelo de negocio se teñan en conta todos os aspectos fundamentais contemplándoos de forma global e integrada graficamente. Este modelo subdivídese en nove módulos ou seccións básicas que reflicten a lóxica que segue a empresa para xerar os ingresos e que cobren

as principais áreas dun negocio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade económica.

Ilustración 7. Lenzo Canvas



Fonte: Junta de Extramadura. (2017). Guía Didáctica Modelo Canvas. Programa Expertemprende, p. 21

Partindo do lenzo do modelo Canvas (ilustración anterior) este debe ir cubríndose colocando notas autoadhesivas en cada bloque, coa finalidade de incorporar e retirar ideas de forma breve e concreta.

A continuación detallaremos os distintos bloques, os cales se atopan interrelacionados:

1. Segmentos de clientes: neste bloque recóllense os diferentes grupos de persoas ou organizacións ás que se vai dirixir a actividade da cooperativa.
2. Proposta de valor: refírese á combinación de elementos cuantitativos e cualitativos (funcionalidade, deseño, calidade, prezo etc.) dos produtos e servizos da cooperativa que atenden as necesidades dos clientes.
3. Canais de distribución: este módulo reflicte a maneira en que a cooperativa se comunicará cos segmentos de clientes definidos no primeiro bloque.
4. Relación cos clientes: refírese aos distintos tipos de relacións que a cooperativa manterá cos diferentes segmentos de clientes, incluíndo dende o nivel persoal ata o automatizado.
5. Fontes de ingreso: vendas de produtos, servizos post venda, pago de cotas etc.
6. Recursos clave: son os recursos fundamentais para que o negocio xere o valor previsto e poida sobrevivir no mercado. Equivalería ao concepto de capacidade estratéxica visto previamente.
7. Actividades clave: son as accións que se van levar a cabo para que o modelo de negocio funcione.
8. Asociacións clave: son as alianzas que permitirán que o negocio funcione (acordos cos provedores, socios, distribuidores etc.).
9. Estrutura de custos: fai referencia aos principais custos necesarios para poñer o negocio en marcha.

6.4. Matriz da Boston Consulting Group

Unha das formas máis comúns e coñecidas de analizar o equilibrio dunha carteira de negocios é a través da matriz da Boston Consulting Group (BCG). Esta matriz clasifica os negocios baseándose na cota de mercado ou participación no mercado e no crecemento do mercado.

Esta matriz advirte de que o alto crecemento require un forte investimento, por exemplo para ampliar a capacidade ou desenvolver marcas, polo que debe existir

un equilibrio dentro da carteira de negocios, de xeito que haxa algúns negocios de baixo crecemento que xeren un excedente suficiente para financiar as necesidades de investimento dos negocios con maior crecemento.

Ilustración 8. A matriz crecemento-cota de mercado (o BCG)



O crecemento / participación ou participación relativa no mercado de matrices de BCG define catro tipos de negocio:

1. Unha estrela é unha unidade de negocio que ten unha alta cota de mercado nun mercado en crecemento. Esta unidade de negocio pode requirir un forte investimento para seguir o ritmo do crecemento do mercado, pero xa que ten unha cota de mercado elevada, é probable que achegue beneficios suficientes para ser máis ou menos autosuficiente en canto ás necesidades de investimento.
2. Un dilema (ou fillo problemático) é unha unidade de negocio nun mercado en crecemento, pero que non ten unha alta cota de mercado relativa. Converter os dilemas en estrelas (UEN con alta cota de mercado relativa) require investimentos fortes.



3. Unha vaca leiteira é unha UEN cunha alta cota de mercado nun mercado maduro. Así, como o crecemento é lento e a rendibilidade pode ser elevada, xa que ten esa alta cota de mercado, a UEN permite a liberación de fluxos de efectivo que axudan a financiar outras UEN que o precisan (dilemas).



4. Os cans son as UEN que presentan unha cota de mercado baixa nun mercado estático ou en declive e, polo tanto, son a peor combinación de todas. Estas UEN poderían actuar como un pozo de recursos sen fondo. Nestes casos, a matriz BCG recomenda a súa venda ou peche.



A matriz BCG ten varias **vantaxes**:

- En primeiro lugar, permite visualizar as diferentes necesidades e potencialidades de todas as distintas UEN.
- Advirte ás matrices corporativas das demandas financeiras do que pode parecer unha carteira desexable de empresas de alto crecemento.
- Tamén recorda ás matrices corporativas que as estrelas tamén poden diminuír.
- Destaca o papel da matriz corporativa como propietario e asignador de fondos segundo o que é mellor para o conxunto. Segundo as instrucións da matriz BCG, as vacas leiteiras non deberían acaparar os seus beneficios. Os recursos sobrantes poden ser reasignados pola matriz corporativa.

Non obstante, hai polo menos tres posibles **inconvenientes** da matriz BCG:

- A vaguidade nas definicións de crecemento e cota de mercado. Isto pode levar aos xestores a considerar a súa cota como alta, definindo o mercado dun xeito especialmente estreito.

- A empresa matriz de BCG asume que o capital non se pode obter nos mercados externos.
- Cómpre ter coidado cos consellos sobre as vacas e os cans. Tanto as vacas leiteiras coma os cans reciben un trato pouco xeneroso: os recursos retíranse da primeira, mentres que a segunda se liquida. Hai un perigo de profecía autocumprida: as vacas leiteiras converteranse en cans aínda máis rápidos do que espera o modelo se simplemente son muxidos e se lles nega un investimento adecuado. Ademais, hai que ter en conta que, nalgúns casos, os cans non se poden vender ou liquidar simplemente, xa que teñen ligazóns con outras unidades comerciais na carteira cuxo rendemento pode depender da súa existencia.

6.5. Matriz de política direccional

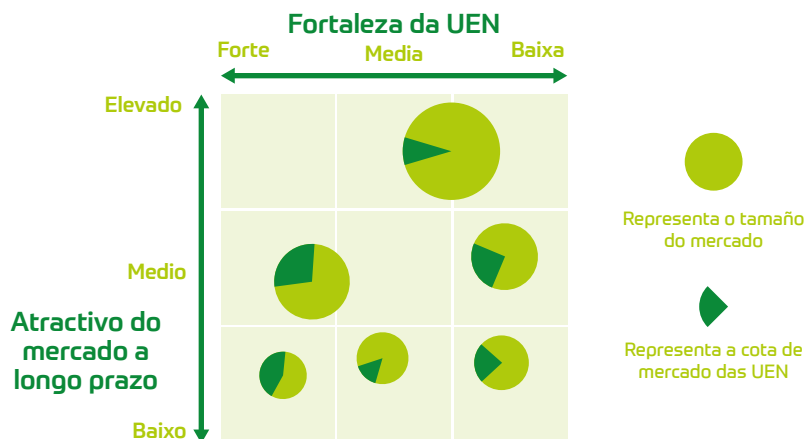
Outro xeito de analizar unha carteira empresarial é a través da matriz de política direccional que categoriza as unidades de negocio en: aquelas con boas perspectivas e aquelas con menos boas perspectivas. Esta matriz foi orixinalmente desenvolvida pola consultora Mckinsey & Co para axudar ao conglomerado americano General Electric na xestión da súa carteira de unidades de negocio.

A matriz de política direccional posiciona as unidades de negocio segundo:

- a. o atractivo do mercado no que operan a longo prazo.
- b. os puntos fortes competitivos das UEN nese mercado.

O grao de atractivo pode ser identificado polo PESTEL ou a análise de cinco forzas, mentres que os puntos fortes das unidades de negocio poden definirse mediante a análise dos competidores.

Ilustración 9. Matriz de política direccional



Fonte: Johnson, Gerry, Kevan, Scholes e Whittington, Richard (2010): *Fundamentos de estratexia*, Madrid: Pearson Prentice Hall. p. 204

Algúns analistas tamén deciden mostrar de forma gráfica o tamaño do mercado para unha determinada actividade de unidade empresarial e incluso a cota de mercado desa unidade empresarial.

Así, por exemplo, os xestores dunha empresa coa carteira mostrada na ilustración preocuparanse de que teña cotas relativamente baixas nos mercados máis grandes e atractivos, mentres que a maior fortaleza estea nun mercado cun atractivo medio ou baixo.

A matriz tamén ofrece un xeito de considerar as estratexias apropiadas a nivel corporativo, dado o posicionamento das unidades de negocio, como se mostra na seguinte ilustración.

Segundo a matriz de política direccional, as unidades de negocio con maior potencial de crecemento e maior forza son aquelas nas que hai que facer investimentos para crecer, mentres as que son máis débiles e en mercados menos atractivos deberían ser desinvestidas ou colleitadas.

Ilustración 10.



Fonte: Johnson, Gerry, Kevan, Scholes e Whittington, Richard (2010): *Fundamentos de estrategia*, Madrid: Pearson Prentice Hall. p. 205

A matriz de política direccional é máis complexa que a matriz BCG. Non obstante, ten dúas vantaxes:

- En primeiro lugar, presenta un maior número de células que permiten a posibilidade dun termo intermedio difícil, onde os xestores teñen que ser moi selectivos. Neste sentido, a matriz de política direccional é menos mecanizada que a matriz de BCG, fomentando un debate aberto sobre casos menos claros.
- En segundo lugar, os eixes desta matriz non están baseados en medidas individuais (por exemplo: cota de mercado e crecemento do mercado). A forza do negocio pode derivar de moitos factores distintos da cota de mercado e o atractivo da industria non só se reduce ás taxas de crecemento da industria.

Doutra banda, esta matriz comparte algúns dos problemas coa matriz BCG, particularmente no que se refire a definicións vagas, asuncións sobre o mercado de capitais, a motivación e a profecía autocumprida. Non obstante, en termos xerais o valor da empresa matriz reside en que axuda aos xestores a investir nos negocios que probablemente pagan a pena.

7. Bibliografía

Guerras Martín, Luís Ángel e Navas López, José Emilio (2007): *Dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Civitas.

Grant, Robert M. (2006): *Dirección estratégica. Conceptos técnicas y aplicaciones*. Navarra: Thomson Civitas.

Johnson, Gerry e Scholes, Kevan (1999): *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall Europe.

Johnson, Gerry, Kevan, Scholes e Whittington, Richard (2010): *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Junta de Extremadura. (2017): *Guía Didáctica Modelo Canvas*. Programa Expertemprende.

Mintzberg, Henry e Lampel, Joseph (1999): Reflecting on the strategy process, *Sloan Management Review*, 40 (3), pp. 21-30.

Navajo, Pablo (2009): *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Madrid, España: Narcea Ediciones.

Pérez Gorostegui, E. (2017): *Curso de Economía de la Empresa: Introducción*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Porter, Michael (1982): *Estrategia competitiva*. C.E.C.S.A., México.

Poter, Michael E. (1987): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

Robbins, Stephen P. e Coulter, Mary (2014): *Administración* (12ª edición). México: Pearson Prentice Hall.

Thompson Jr. Arthur A., Strickland III A.J., Gamble, John E. (2007): *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. (15ª edición). McGraw-Hill Interamericana

Actividade cofinanciada pola Xunta de Galicia

