

LA PLANEACION ESTRATEGICA

. Concepto de Planeación Estratégica.

El pensamiento estratégico, aún el no sistematizado, guía a la administración de la empresa a un uso máximo de los recursos y factores disponibles, pues intenta definir lo que la empresa pretende ser a largo plazo, y la forma para lograrlo.

Aunque abstractamente todos hablamos de la importancia del desarrollo de nuestros dirigentes, el estímulo debido a su creatividad, a su iniciativa y a su preparación, pues todo ello reeditará en el beneficio a largo plazo no solo del individuo sino de la organización a la cual pertenece, prácticamente encontramos como la ausencia de un juicio de esta naturaleza contribuye a impedir el pensamiento estratégico entre nuestros dirigentes.

Ahora bien, hablamos de estrategia, pero qué es la estrategia.

Existen muchos conceptos de estrategia, algunas desde el punto de vista militar y otras desde el punto de vista administrativo. A continuación mencionaré dos conceptos de estrategia desde el punto de vista administrativo:

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar las políticas correspondientes, y asignar los recursos necesarios para llegar a esas metas.

La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a las que la empresa se consagra o va a consagrarse.

De todos estos conceptos se desprende una idea constante: La estrategia es una *actividad global* que va mas allá de cada una de las funciones integrantes en una empresa. La estrategia es integradora pues ella reúne la totalidad de las funciones estratégicas de esta: finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc., ayudando al dirigente a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

Finanzas

Mercadotecnia

Investigación y

desarrollo

....

Si consideramos el conjunto de definiciones sobre estrategia, encontramos como todos coinciden en considerar ciertos elementos cuya conciliación he intentado remarcar, sobre todo en el caso de la aplicación a nuestro campo de estudio, a saber:

- Objetivos
- Oportunidades
- Fuerzas y Debilidades

Es esencial en el caso de la planeación estratégica, que ella es todo un proceso continuo, el cual involucra una

secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia y ajena de la empresa, y de la cual es necesario hacer una selección.

Aquí vemos surgir dos características básicas de la planeación estratégica, dado su enfoque a largo plazo:

- La incertidumbre
- La decisión

La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores, e inclusive en cuanto a sus mismas potencialidades.

La decisión, pues por otra parte tenemos que, no obstante esta situación de incertidumbre a la cual el dirigente de una empresa hace frente, es imperativo para él, en base a la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

1. OBJETIVOS

Los objetivos de una firma pueden ser muy amplios y poco específicos, siendo una de sus características la imprecisión y consiguientemente, la vaguedad. Así, aquellos comprendidos en estos términos, son conocidos con el nombre de **misiones**, a fin de distinguirlos de los **objetivos estratégicos** de la firma. Estos últimos reflejarán los propios de la empresa, pero planteados concretamente, en base a la estrategia a adoptar.

Ejemplo:

. Misiones de la CELANESE durante los 60s.

- Satisfacer las necesidades de los individuos y países en el ámbito de la química.
- Maximizar la rentabilidad de los títulos y acciones de CELANESE.
- Mantener su liderazgo tecnológico.

. Objetivos estratégicos

- Convertirse en una firma de dimensiones internacionales, gracias a su crecimiento interno y a la fusión dentro de las áreas de: fibras químicas, plásticas, petróleo, productos forestales así como de bienes industriales y de consumo ligados a estos productos.
- Reforzar su posición en Canadá y América Latina e implementarse sólidamente en Europa.
- Convertirse en un productor rentable en las áreas de: pintura, resinas, etc.

Como vemos, los objetivos estratégicos son precisos y coherentes respecto a los objetivos de la firma (o misiones), y se expresan con claridad en términos de.

- Producto
- Distribución
- Precio
- Financiamiento e inversión
- Personal

No debe olvidarse en consecuencia, que tanto los objetivos de la firma (misiones), como los estratégicos, son el resultado de la negociación operada desde el interior de la empresa, y consiguientemente reflejan la fuerza de sus diversas coaliciones integrantes, razón por la cual ambos objetivos conjugarán los objetivos particulares, económicos y no económicos de dichas fuerzas.

2. OPORTUNIDADES

¿ Qué es la oportunidad?

Podemos considerarla como una coyuntura donde las capacidades de espacio y tiempo son precisas y limitadas.

Es decir, una oportunidad se nos presenta en un ámbito bien delimitado y por un tiempo definido.

En términos empresariales tenemos que las oportunidades son cada día, menos resultado de la buena estrella² y mas respuesta a la búsqueda que de ellas se hace; para una empresa pueden darse mediante una combinación de factores, a saber:

- Producto y desarrollo de este
- Mercado actual y potencial

Los productos actuales de la empresa pueden dirigirse a nuevos mercados, nuevos productos pueden ser explotados en el mercado actual... De aquí se desprende que las oportunidades se dan en términos de productos y/ o mercados.

Lo importante para la empresa es detectar la oportunidad. Para que una coyuntura así lo resulte es necesario:

- Que se suscite en un ámbito susceptible de ser atacado por la firma.
- Que la empresa posea los recursos necesarios para aprovechar la oportunidad.

Las posibles oportunidades deben pasar por el tamiz de su confrontación con los objetivos de la firma (misiones). Del análisis anterior serán retenidas las oportunidades congruentes con éstos, y las restantes serán descartadas por incompatibilidad con las misiones de la empresa.

3. FUERZA Y DEBILIDADES

Estos dos términos simples en apariencia, son un punto clave que condiciona el futuro de la empresa.

¿ Por qué?

Hay un hecho indiscutible, para poder enfrentar debidamente cualquiera de las oportunidades retenidas es necesario saber afrontar la serie de problemas planteados por el inicio de una nueva actividad, la penetración de un nuevo mercado, la fabricación de un nuevo producto, el empleo de un novedoso avance tecnológico... Para poder resolverlos en forma satisfactoria, debemos hacer un frío y en consecuencia objetivo análisis de nuestra circunstancia actual, definiendo:

- Cuáles son nuestros puntos fuertes
- Cuáles son nuestros puntos débiles

Puntos fuertes y débiles a los cuales debemos relacionar en particular con cada una de las oportunidades retenidas, pues es probable que su relación cambie en modo sensible de un caso a otro.

Para proceder a tal análisis debe considerarse que ambos puntos se miden en términos de:

- Recursos materiales
- Factor humano

Indudablemente los recursos materiales condicionan de manera determinante la posición para el aprovechamiento de una oportunidad, pero es también indudable que todos los recursos materiales no bastarán si nos e cuenta con el equipo humano capaz de maximizar tal aprovechamiento de los recursos disponibles. Al considerar como factor humano no solo a los altos directivos, sino a todo el personal que labora en la empresa. Su combinación con los recursos materiales disponibles determinará, los puntos empresariales fuertes y débiles.

Sin embargo, existe un elemento adicional capaz de acentuar nuestras fuerzas si lo poseemos, o bien puede constituir un poderoso factor de debilidad al no tenerlo mientras la competencia si lo posee. Este elemento es la experiencia

El hecho de reconocer su importancia no implica que de no tenerla se ha de abandonar una oportunidad; significa que habrá de analizarse su peso e importancia para adquirirla y luchar concientemente contra tal desventaja.

LA SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

La selección de una estrategia no puede ser definida directamente sobre el conjunto heterogéneo de productos y mercados donde se desarrolla la empresa; la estrategia parte del análisis que se hace a subconjuntos homogéneos de la empresa en términos de: productos, mercados y competencia. Ese análisis, basa su formulación en:

- El medio ambiente donde se desarrolla la empresa
- La empresa particularmente considerada

1. MEDIO AMBIENTE

La estabilidad ambiental característica de otros tiempos ha pasado, y la época actual se singulariza por cambios rápidos donde las restricciones a condicionantes económicas, políticas y sociales pesan determinantemente sobre la empresa.

Conocer la situación en vigor y las tendencias del medio ambiente es determinante en el proceso para decidir medidas que en materia estratégica toma la dirección de la empresa. Para ello es necesaria la información.

La información va a permitir a la empresa:

- Antes que todo, una auto-ubicación , mas precisa respecto a su posición dentro de un mercado.
- Una ubicación mas detallada de la posición de la competencia
- El descubrimiento de oportunidades

Para este fin propongo una relación de factores en torno, sobre los cuales es necesario tener información (Tabla 1), relación enunciativa y no limitativa, la cual se verá aumentada o disminuida conforme a las necesidades específicas de la empresa y acorde con sus restricciones financieras. Así tenemos que el presupuesto para obtener la información estará influido por.

- La calidad y cantidad de información en poder de la empresa
- La importancia estratégica de la información buscada
- La actitud de los dirigentes empresariales hacia el riesgo

Observe la siguiente tabla:

--

INFORMACIÓN SOBRE EL MEDIO AMBIENTE		
Factor	Fuente de obtención	Aplicación
1.Demanda 1.1.Mercado 1.1.1.Potencial 1.1.2.Efectivo	Estadísticas y estudios de la empresa Estudios de instituciones oficiales: Presidencia, Secretaría de Comercio, Banco de México, etc. Informes anuales de la competencia Estudios particulares de agencias especializadas	¿A quién podemos vender?
1.2. Preferencias del consumidor	Estadísticas y análisis de ventas de la empresa Panel de Consumidores Reporte de vendedores Reuniones periódicas: distribuidor-vendedor Estudios particulares de agencias especializadas	¿Qué podemos vender?
1.3.Comportamiento del consumidor	Panel de Consumidores Estudios de Agrupaciones de Consumidores Análisis de ventas de la empresa Reportes de vendedores Estudios particulares de agencias especializadas	¿Qué determina la venta? Aspectos: – Funcionales – No funcionales Externos • Efecto Bandwagon • Efecto Veblen • Efecto Nov Especulativos Irracionales
2. Estratificación		
Sector (es) actual (es)		
• Crecimiento del sector	Estudios realizados por la empresa Estudios particulares de agencias especializadas Estudios de instituciones oficiales especializadas	¿Cuáles son nuestras posibilidades de expansión? ¿Es atractivo el sector para la competencia?
	Estudios realizados por la empresa	¿Cuál es nuestra posición actual

2.2. Parte del mercado de la empresa en ese o esos sectores	Estudios de instituciones oficiales especializadas	en nuestros sectores? ¿cuáles son los principales competidores?
2.3. Problemas que presenta la entrada al o a los sectores	Experiencia de la empresa	¿Qué posibilidades hay para tener nuevos competidores?
2.4. Problemáticas que presenta el o los sectores en: provisionamiento distribución restricciones legales, etc.	Experiencia de la empresa Explotación de informaciones obtenidas de personal de la empresa, proveedores, clientes, etc. Legislación vigente	¿Cuáles son nuestras limitaciones y cuáles nuestras fuerzas? ¿Cuál es la situación de la competencia?
3. Tecnología		
3.1. Técnicas de fabricación actuales y su evolución	Informes de organismos técnico-científicos especializados Análisis de los servicios de producción de la empresa Análisis de los servicios de investigación y desarrollo de la empresa Coloquios industriales Revistas especializadas	¿Cuáles son nuestros costos actuales en relación a la competencia? ¿Cuál será el impacto de la evolución tecnológica en la curva de experiencia?
3.2. Desarrollo de nuevos productos	Análisis de los servicios de investigación y desarrollo de la empresa Coloquios industriales Revistas especializadas Informes de organismos técnico-científicos especializados	¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra cada uno de nuestros productos?

	Servicios informativos computarizados (bancos de información) y otros servicios	
4. Situación económica		
4.1. Nacional		
Indicadores Económicos		
– actividad	Publicaciones de organismos oficiales especializados	¿Cuál es la situación económica actual?
– consumo		
– empleo	Reportes de instituciones financieras y bancarias	¿Cuáles son sus tendencias?
– precio del dinero		
– comercio exterior		
– salarios y poder de compra		
• Internacional		
– Acuerdos aduanales y comerciales		
– Relaciones con el exterior	Publicaciones de organismos oficiales especializados	¿Qué acuerdos afectan nuestra actividad?
U.S.A.	Reportes de instituciones financieras y bancarias	
América Latina	Anuarios estadísticos internacionales	¿Dónde y en qué condiciones hay posibilidad de expansión?
Europa	Revistas internacionales especializadas	
Oriente, etc.		
– Situación monetaria internacional		

2. LA EMPRESA

Un análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa es lo imperativo para la selección de la o las oportunidades que deban ser explotadas.

Pero ¿ cómo hacer dicho análisis? Para ello será necesario efectuar el diagnóstico económico, financiero y humano de la empresa.

El diagnóstico es un instrumento privilegiado para analizar la situación de una empresa (no solo en casos problemáticos), su uso periódico en una empresa que marcha normalmente, constituye un verdadero chequeo de su situación actual y una base para su planeación.

SELECCIÓN ESTRATEGICA

Como Hemos venido desarrollando grosso modo, el camino que recorre el pensamiento estratégico, vemos como cada paso está articulado al anterior y va constituyendo el armazón que fundamenta la planeación estratégica.

Estos pasos corresponden en sí a cada uno de los que he denominado elementos de la planeación estratégica. Los elementos de la planeación estratégica así analizados, van a ayudar a la dirección de la empresa a resolver las siguientes preguntas y a resolver, debido a la exactitud de su enfoque, los problemas que su respuesta plantea.

¿Qué hacer? – Paso 1

La respuesta a esta pregunta la encontramos en la definición de los objetivos de la firma (misiones) Objetivos-misiones establecidos en términos amplios, los cuales conciliarán los objetivos personales de los diversos grupos influyentes en términos de crecimiento, áreas de desarrollo , rentabilidad, ...

¿Cuáles son las oportunidades? – Paso 2

La respuesta a esta interrogante la encontramos en este caso en el estudio del Medio Ambiente. Este estudio va a permitirnos definir cuales son los peligros y oportunidades que se presentan dentro del sector o sectores de explotación actual, cuales son las oportunidades de explotación en otros sectores, y cuales son las nacidas de los trabajos vigentes de investigación y desarrollo.

¿Qué hacer con éxito? – paso 3

La respuesta a tal cuestión la encontramos al confrontar las respuestas de las dos preguntas anteriores, y en el resultado del diagnóstico de la empresa el cual nos permitirá discernir claramente cuales son sus fuerzas y debilidades. Esta tercera interrogante pretende guiarnos hacia una síntesis del estudio estratégico, pues nos conduce a seleccionar las oportunidades que cumplen con los objetivos de la firma (misiones), siendo susceptibles de ser explotadas exitosamente conforme al estudio de fuerzas y debilidades.

Las oportunidades escogidas nos permitirán obtener las máximas ventajas de nuestras fuerzas, y reducir al mínimo nuestras debilidades. Constituyen además nuestra estrategia de desarrollo, como se muestra en el esquema siguiente.

ESTRATEGIA

ANALISIS

Recursos

humanos

Recursos

materiales

experiencia

fuerzas

debilidades

Objetivos de la firma

Medio ambiente

Oportunidades retenidas

Diagnostico de la empresa

Estrategias de desarrollo