

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia

"El futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe". Eric Hoffer

*"Si no tienes un competidor realmente difícil, inventalo!...la competencia es una forma de vida". Bill Smithburg
Presidente de Quaker*

Objetivos:

Al finalizar este capítulo el estudiante deber ser capaz de:

- Realizar la Planificación Estratégica de una organización
- Realizar la Planificación Operativa de una organización

Entre todas las cosas que hacen los administradores, no hay nada que afecte de manera más radical el éxito de una organización que la forma en que se traza la dirección que la empresa seguirá a largo plazo, como se piensan caminos o estrategias competitivamente efectivas y cómo se pone en práctica lo que es necesario hacer internamente para producir una correcta ejecución de dicha estrategia, día tras día. De hecho, una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una buena administración. Por lo tanto aunque la estrategia sea brillante depende de una buena puesta en práctica, en contraparte, la ejecución competente de una estrategia mediocre difícilmente llevará al éxito a la empresa. Los estándares para una buena administración se basan, en gran medida, en lo bien concebida que sea la estrategia de la compañía (planificación) así como en la eficiencia con que se lleva a cabo esta (organización, integración, dirección y control).

A veces las organizaciones con estrategias bien concebidas, prácticas admirables y administradores muy aptos experimentan problemas de desempeño debido a cambios inesperados en las condiciones del mercado, a incontables atrasos de la tecnología o a causa de costos no previstos. Una de las responsabilidades del equipo administrativo es ajustarse a las condiciones inesperadamente difíciles, iniciando defensas estratégicas y enfoques de negocios que puedan vencer la adversidad.

DESARROLLO DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La visión

Inicialmente en el proceso de creación de la estrategia los administradores de la organización necesitan plantear el aspecto de "¿cuál es nuestra visión para la compañía? ¿Hacia dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? y ¿cuál debe ser su futura configuración de negocios?". El hecho de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo de la compañía impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y a desarrollar una idea más clara de si es necesario un cambio y cómo hacerlo dentro de los próximos 5 a 10 años.

La visión de una empresa es un mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que en que se desea convertir.

Una visión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. En este punto se debe determinar cuáles son las necesidades del cliente que nos proponemos satisfacer, qué actividades de nuestro negocios nos son fundamentales, qué tipo de posición de mercado a largo plazo deseamos ocupar y qué clase de compañía pretendemos ser. El desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la compañía: más bien, es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito. Implica seleccionar los mercados en los que se participará, colocar a la empresa en una senda estratégica y comprometerse a seguir dicha ruta.

Los administradores llevan a cabo tres tareas discernibles al crear una visión estratégica y al convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir:

- Definir en qué negocios está actualmente la empresa y que exprese la esencia de "quiénes somos, lo que hacemos y dónde estamos ahora".
- Decidir el curso a largo plazo; elegir "hacia dónde vamos" y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer.
- Comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización.

Como regla, las visiones estratégicas deben tener un horizonte de cinco años o más, a menos que la industria sea muy nueva o las condiciones del mercado sean tan volátiles e inciertas que resulte difícil ver más allá de una manera confiable. Sin embargo, la elección de la ruta de la empresa es una tarea abrumadora que requiere respuestas razonadas para las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cambios están ocurriendo en los mercados donde estamos presentes y qué implicaciones tienen éstos para la dirección hacia la cual necesitamos movernos?
2. ¿Qué nuevas o diferentes necesidades del cliente debemos pensar en satisfacer?
3. ¿En qué nuevos o diferentes segmentos de compradores debemos estarnos concentrando?
4. ¿De qué nuevos mercados geográficos o de productos debemos estar al tanto?
5. ¿Cuál debe ser la estructura de la compañía en los próximos cinco años?
6. ¿En qué tipo de empresa nos deberíamos estar esforzando en convertir?

Planificar un promisorio curso estratégico obliga a los administradores a pensar en forma creativa y realista respecto al cambiante mercado y a las variables condiciones competitivas, tecnológicas, económicas, regulatorias y sociales, así como sobre los recursos y capacidades de la empresa. A veces, las mejores claves respecto al camino a tomar provienen de estar alerta a los problemas y quejas de los usuarios, y de escuchar con toda atención cuando un cliente expresa: "si sólo...". Tal información, si se emplea de modo creativo, señala valiosas oportunidades tecnológicas, de mercado y de captación de los clientes. Idealmente, los directores ejecutivos deberían presentar su visión de la compañía a través de un lenguaje que entienda y logre llegar a toda la gente, que cree una imagen vívida en sus mentes y que provoque emoción y expectación. Al expresar la visión estratégica en un lenguaje cautivador tiene un enorme valor motivacional, la visión debe ser repetida a menudo y reforzarse en cada oportunidad, hasta que gane una amplia aceptación en toda la compañía.

La misión

La misión se centra en la perspectiva actual de la organización, "quiénes somos, qué hacemos", describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente y sus actividades. La declaración de la misión es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica. En ocasiones, las compañías expresan su misión de negocios en términos de obtener una utilidad. Esto es una equivocación; planteado de una manera correcta, las utilidades son más un resultado de lo que hace la compañía. El deseo de obtener una utilidad no dice nada del escenario de negocios en el cual se buscan las utilidades es decir ¿qué haremos para obtener utilidades? Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos:

1. Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer.
3. Las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor para los stakeholders, así como de la satisfacción de sus necesidades.

En relación a este tercer punto, el negocio de una empresa *totalmente integrada* se extiende a través de toda la gama de actividades industriales por ejemplo Shell. Una empresa *parcialmente integrada* participa en algunas, pero no todas las etapas de la industria, General Motors es una empresa parcialmente integrada que fábrica entre 30 y 50% de las partes y componentes utilizados en el ensamble de vehículos GM; el resto de las partes y componentes de los sistemas requeridos lo surten proveedores independientes. Una empresa *especializada* se concentra sólo en una etapa de la cadena total de producción y distribución de una industria, por ejemplo algunos supermercados.

A fin de expresar realmente "quiénes somos, qué hacemos, y en dónde estamos ahora", una declaración de la misión debe ser lo suficientemente específica para precisar el verdadero ámbito de negocios de una empresa. No obstante, las definiciones amplias y sucintas se reservan para el enfoque de negocios y el propósito de la compañía. Algunos negocios fracasan porque se concentran en una oportunidad de mercado demasiado limitada, pero muchos fallan o su desempeño es insuficiente porque la atención de la administración está dividida y los recursos escasean en muchas áreas. Una definición de negocio amplia será por ejemplo: negocio de bebidas. Una definición limitada será: negocio de bebidas no alcohólicas. Las declaraciones de misión adecuadas están personalizadas en grado sumo: son únicas para la organización desde la cual se desarrollaron.

También es posible definir la misión para procesos clave (investigación y desarrollo, marketing, finanzas, recursos humanos, servicio a clientes, producción). Todo departamento puede ayudar a dirigir los esfuerzos de su personal mediante el desarrollo de una declaración de una misión que exprese su papel y actividades principales, la dirección hacia donde se dirige y su contribución a la misión general de la empresa.

Por ejemplo:

- La misión del departamento de Gestión del Talento Humano es contribuir al éxito organizacional, desarrollando líderes efectivos, creando equipos de desempeño elevado y maximizando el potencial de los individuos.

Una declaración de la misión que destaca los límites de los negocios actuales de la compañía es un punto de vista lógicamente ventajoso desde el cual se puede ver el camino.

Ejemplos:

- **Empresa de productos informáticos (muy genérico)**

Visión: "Ser la compañía elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad."

Misión: "Ayudamos a nuestros clientes a alcanzar sus metas de negocio proveyéndoles servicios y soluciones innovadoras."

- **Empresa Minera**

Visión: "Seremos reconocidos por nuestros inversionistas, empleados y grupos de interés externos como la compañía minera más valorada y respetada de Sudamérica."

Misión: "Aprovechamos nuestra capacidad organizativa y operativa (en...) para continuar entregando una producción rentable, sostenible y responsable."

- **Periódico**

Visión: "Nos proyectamos como el grupo informativo de referencia en el país, y el más importante y efectivo como vehículo publicitario"

Misión: "Servimos a los distintos grupos socioeconómicos de todo el país mediante la entrega de información independiente, veraz, plural y variada, a fin de contribuir con el logro de los objetivos que se han trazado. Asimismo, incluye atender editorialmente los aspectos culturales, espirituales y de entretenimiento, de tal forma que satisfaga las necesidades intelectuales, y se eleve y gratifique al ser humano." (publicidad)

- **Empresa de Telefonía Móvil (revisar)**

Visión: "Ser la empresa líder en telecomunicaciones en xxx."

Misión: “Proveemos servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad, más amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de comunicación de nuestros clientes; generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores, proporcionar bienestar y desarrollo a la comunidad y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.”

- **Empresa de transporte aéreo**

Visión: "Ser reconocida como una de 10 mejores aerolíneas del mundo"

Misión: "Transportamos sueños entregando lo mejor de nosotros para lograr la preferencia del cliente y comunidades, y así construimos una empresa sustentable donde nos encante trabajar"

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. De los objetivos derivan las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

Los retos que implica la búsqueda de objetivos de desempeño temerarios y agresivos impulsan a que una organización sea más inventiva y dé muestras de cierta urgencia para mejorar tanto su desempeño financiero, como su posición de negocios, y a ser más intencional y concentrada en sus acciones.

El establecimiento de objetivos es algo que deben contemplar todos los administradores. Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeño concretos y mensurables, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa. Cuando estos últimos se expresan en objetivos específicos para cada unidad organizacional y se responsabiliza de su logro a los administradores de nivel inferior, se crea en toda la empresa un ambiente orientado a los resultados, y existe muy poca o nula confusión interna acerca de lo que se debe lograr. La situación ideal implica un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional se preocupa por producir resultados en su área de responsabilidad los cuales habrán de contribuir al logro de los indicadores de desempeño de la compañía y de su visión estratégica.

Desde una perspectiva global de la compañía, se requieren dos tipos muy diferentes de criterios de desempeño: los que se relacionan con el **desempeño financiero** y los que tienen que ver con el **desempeño estratégico**:

- El logro de resultados financieros aceptables es decisivo: sin ellos peligra la aspiración de una compañía al logro de su visión, así como su bienestar a largo plazo y su supervivencia. Ni los accionistas ni las entidades crediticias le proporcionarán fondos de amortización adicionales a una empresa que no puede presentar resultados financieros satisfactorios. Aun así el logro de un desempeño financiero satisfactorio no es suficiente.
- También se debe prestar atención al bienestar estratégico de una compañía a su competitividad y a su posición de negocios general a largo plazo. A menos que el desempeño de una compañía refleje un mejoramiento en sus fortalezas competitivas y una sólida posición de mercado a largo plazo, su progreso será poco alentador y habrá desconfianza en su habilidad de mantener un buen desempeño financiero.

La necesidad de un buen desempeño tanto en el aspecto financiero como en el estratégico requiere que la administración establezca objetivos en ambos sentidos. Los objetivos financieros se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que logre la organización a este respecto; además, son la señal de un compromiso con resultados tales como aumento de las utilidades, un rendimiento

aceptable sobre la inversión (o valor económico agregado VEA), crecimiento de dividendos, incremento del precio de las acciones (o valor mercado agregado (VMA), buen flujo de efectivo y crédito comercial.

En contraste los objetivos estratégicos dirigen sus esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y una posición más sólida de la empresa; logros como un incremento adicional en la participación del mercado, situarse a la delantera de los competidores clave en la calidad de producto, el servicio al cliente y la innovación; además de llegar a tener costos generales más bajos que los de los rivales, incrementar la reputación de la compañía con los clientes, alcanzar una posición firme en los mercados internacionales, ejercer un liderazgo tecnológico, conquistar una ventaja competitiva sustentable y lograr oportunidades de crecimiento atractivas. Los objetivos estratégicos pretenden que la administración no solo presente un buen desempeño financiero sino que también mejoren las fortalezas competitivas de la organización, la posición de la compañía y los prospectos de negocios a largo plazo.

Determinar objetivos implica básicamente responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué fortalezas y debilidades tenemos?
- ¿Qué oportunidades y amenazas plantea el entorno?
- ¿Cuáles son los asuntos críticos (urgentes e importantes) a atender?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos?

Una vez se han contestado estas preguntas es posible contestar:

- ¿Cuáles deberán ser nuestros objetivos estratégicos inmediatos?
- ¿Qué estrategias seguiremos para lograrlos?

Un plan estratégico reúne objetivos y estrategias (maneras de lograr los objetivos). Este plan no debe ser rígido, sin embargo nos da los parámetros dentro de los cuales movernos. Por eso es importante basar la planificación estratégica en un entendimiento real del macro y del microambiente. El desarrollo de la planificación se realiza de acuerdo a las etapas descritas a continuación.

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

Como vimos, la organización es un sistema abierto que se interrelaciona con el entorno. A las organizaciones entran, del ambiente externo, personas, tecnología y recursos para producir bienes o servicios, los que la organización envía de nuevo al ambiente externo. La organización necesita del entorno para obtener sus entradas y el entorno necesita de la organización para obtener sus productos.

El entorno presiona a la organización, y a su vez ésta presiona al entorno si la presión impuesta por la organización es mayor, la organización puede imponer sus condiciones, es decir, puede enviar sus productos al entorno bajo las condiciones que la organización imponga. En realidad éste caso es poco frecuente. Ejemplos serían un monopolio o un gobierno totalitario. Generalmente, las organizaciones tienen que adaptarse al entorno y las organizaciones que no lo hagan tienden a desaparecer. Para poder adaptarse al ambiente externo, la organización necesita tomar decisiones al respecto. Pero para poder tomar esas decisiones, la gerencia necesita tener información del ambiente externo.

El entorno puede clasificarse de dos maneras:

1. El macroambiente, el cual afecta a todas las organizaciones de una determinada sociedad o de una determinada región geográfica.
2. El microambiente específico, el cual afecta a una organización en concreto, de una manera más directa.

El macroambiente es el mismo para todas las organizaciones que operan en un entorno, pero el microambiente es diferente para cada una de las organizaciones. Por ejemplo, el macroambiente es el mismo para un ingenio azucarero, para una compañía de seguros, para una entidad oficial, etc. que operen en la misma región geográfica, pero el microambiente es diferente para cada organización.

Macroambiente

El macroambiente comprende una serie de variables que presentan oportunidades, amenazas. Rara vez puede una organización ejercer una influencia que altere el macroambiente. Por ejemplo, si hay una recesión en el país, todas las industrias se verán afectadas, pero si una empresa, en ese mismo período tiene éxito en sus negocios, ésta no podrá revertir la recesión ni la situación económica del país.

El macroambiente comprende factores o aspectos demográficos, económicos, sociales, políticos, culturales, jurídicos, tecnológicos y ecológicos.

- Los factores demográficos se ocupan del tamaño de la población, su edad, estructura, distribución, geográfica, combinación étnica y distribución del ingreso.
- Los factores económicos se refieren a la naturaleza y dirección de la economía en la que una organización compite o puede competir.
- Los factores político/ jurídicos representan en área en la que las organizaciones y los grupos de interés compiten por la atención y los recursos, así como el conjunto de leyes y reglas que guían éstas interacciones. Los factores políticos comprenden las presiones que ejercen las instituciones gremiales y los diversos grupos de presión y que afectan a las organizaciones. Las leyes no se aprueban sin presión de alguien.
- Los factores socioculturales se refieren a las actitudes sociales y los valores culturales de las distintas sociedades.
- Los factores tecnológicos incluyen las instituciones y actividades que participan en la creación de nuevos conocimientos y la conversión de esos conocimientos en nuevos insumos, productos, procesos y materiales.
- Los factores ecológicos cobran cada día mayor interés por la preocupación general respecto a la contaminación del medio ambiente. Tanto los consumidores, como los grupos ambientalistas y los gobiernos son cada vez más exigentes respecto a la protección del medio ambiente.

A manera de ejemplo, se presentan las fuerzas que se pueden tomar en cuenta para el análisis del macroambiente.

VARIABLES ECONÓMICAS

<i>Cambio hacia una economía de servicios</i>	<i>Cambios en la demanda de bienes y servicios.</i>
<i>Disponibilidad de créditos.</i>	<i>Diferencia del ingreso por grupos de clientes.</i>
<i>Nivel de ingreso disponible.</i>	<i>Fluctuaciones de precios.</i>
<i>Propensión de las personas a gastar.</i>	<i>Flujo de capitales.</i>
<i>Tasas de interés.</i>	<i>Políticas monetarias.</i>
<i>Tasas de inflación.</i>	<i>Políticas fiscales.</i>
<i>Déficit presupuestal del gobierno.</i>	<i>Tasas de impuestos.</i>
<i>Tendencias del Producto Nacional Bruto.</i>	<i>Políticas del Fondo Monetario Internacional (FMI).</i>
<i>Patrones de consumo.</i>	<i>Políticas del Banco Mundial</i>
<i>Tendencias del desempleo.</i>	<i>Políticas de la Organización de Países</i>
<i>Niveles de productividad de los trabajadores.</i>	<i>Importaciones / exportaciones</i>
<i>Tendencias del mercado de valores.</i>	
<i>Situación económica de otros países.</i>	

VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES.

*Cantidad de matrimonios.
Cantidad de divorcios.
Tasa de natalidad.
Tasa de mortalidad.
Tasas de inmigración y emigración.
Programas de seguridad social.
Esperanza de vida.
Estilos de vida.
Valor otorgado al tiempo libre.
Confianza en el gobierno.
Actitudes ante el trabajo.
Hábitos de compra.
Intereses éticos.
Actitud ante el ahorro.
Roles de los sexos.
Actitud ante la inversión.*

*Actitud ante la jubilación.
Actitud ante el tiempo libre.
Actitud ante la calidad del producto.
Actitud ante el servicio al cliente.
Control de la contaminación.
Actitud ante extranjeros.
Responsabilidad social.
Actitud ante la autoridad.
Cambios de la población por edad, sexo, raza y riqueza.
Migración y desplazamientos de la población.
Reciclaje y manejo de desechos.
Contaminación del aire.
Contaminación del agua.
Especies en peligro de extinción.
Actitud frente a la anticoncepción.*

VARIABLES POLÍTICAS Y JURÍDICAS

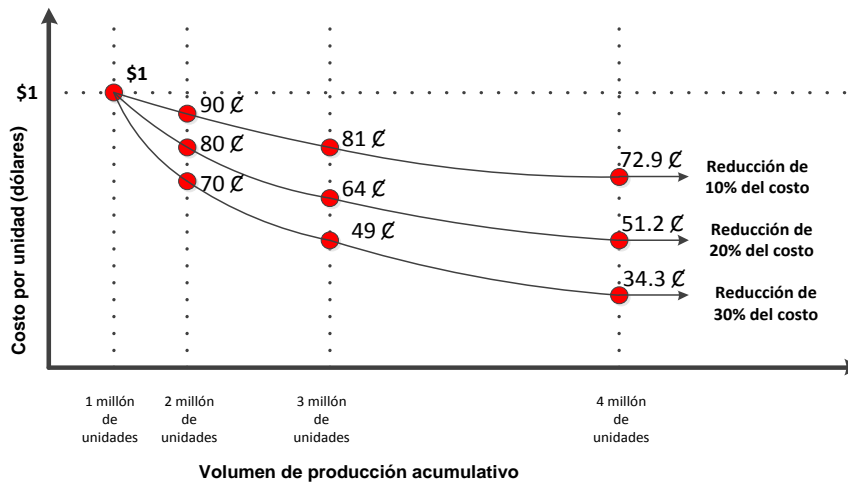
<i>Regulación y desregulación gubernamentales.</i>	<i>Relaciones con otros países.</i>
<i>Cambios de leyes fiscales.</i>	<i>Reglamentos importaciones, exportaciones.</i>
<i>Tasas de participación de votantes.</i>	<i>Cambios en política fiscal y monetaria.</i>
<i>Protestas contra el gobierno.</i>	<i>Condiciones políticas de otros países.</i>
<i>Cambios en las leyes de propiedad intelectual y patentes.</i>	<i>Monto de presupuesto del gobierno.</i>
<i>Leyes para la protección del ambiente.</i>	<i>Elecciones nacionales, gubernamentales y municipales.</i>
<i>Presupuestos nacionales.</i>	<i>Terrorismo, narcotráfico.</i>
	<i>Contrabando.</i>

VARIABLES TECNOLÓGICAS

<i>Evolución de la tecnologías en relación a los productos y servicios</i>	<i>Inversiones tecnológicas que se están limitando o se están incrementando.</i>
<i>Probable evolución de estas tecnologías en el futuro</i>	<i>Nivel de tecnología del entorno</i>
<i>Tecnologías que se consideran obsoletas</i>	<i>Cuáles han sido las inversiones más importantes en tecnología</i>
<i>En qué tecnología debemos invertir</i>	

Un concepto básico muy importante es que cuando las poderosas economías del aprendizaje y la experiencia dan como resultado una disminución de los costos por unidad a medida que aumenta el *volumen* de producción acumulativa, contar con una estrategia para llegar a ser el fabricante de mayor volumen puede brindar la ventaja competitiva de convertirse en el productor de costo más bajo en la industria.

Figura: Curva de aprendizaje y reducción de costos



Fuente:

Microambiente

El microambiente se define con aquellas fuerzas específicas que pueden afectar el éxito de una organización de manera directa. El microambiente está más sujeto a un mayor grado de influencia o control por la organización. Los elementos que componen el microambiente son diferentes para cada organización. Estos elementos son:

1. Los proveedores y contratistas de la organización.
2. Los clientes y consumidores de la organización.
3. Los competidores, sustitutos e ingresantes de la empresa.
4. Las instituciones que regulan las actividades de la organización.

Los componentes del microambiente por lo general son parte de una misma industria. Una industria es un grupo de empresas que están en el mismo negocio, por ejemplo la industria petrolera, está integrada por empresas de exploración, distribución, refinación, etc.

Para analizar el medio ambiente específico de una industria, se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Según Porter, la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas:

- a. La rivalidad entre las empresas que compiten.
- b. La entrada potencial de competidores nuevos (ingresantes).
- c. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
- d. El poder de negociación de los proveedores.
- e. El poder de negociación de los consumidores.

En general cualquier organización pretende *disminuir la dependencia y aumentar el poder* en su microambiente.

- a. La rivalidad entre las empresas que compiten, tiende a intensificarse cuando:
 - Aumenta el número de competidores y éstos alcanzan una uniformidad en cuanto a tamaño y capacidad.
 - La demanda del producto crece con lentitud.

- Las condiciones de la industria tientan a los competidores a reducir sus precios y usar otras armas competitivas a fin de elevar el volumen de las unidades.
- A los clientes no se les dificulta cambiarse de una marca a otra (costos transaccionales).
- Uno o más competidores no están satisfechos con su posición en el mercado y realizan movimientos para mejorarla a expensas de los rivales.
- Cuando es más difícil salirse de un negocio (barreras de inversión), que quedarse en él y competir.
- Cuando compañías poderosas adquieren compañías débiles dentro de la industria y lanzan movimientos agresivos, tendientes a convertirse en líderes del sector (dumping).

Principio: La pugna competitiva entre empresas rivales es un proceso dinámico y en constante cambio a medida que las compañías inician nuevos movimientos ofensivos y defensivos y conforme el énfasis se traslada de una combinación de herramientas y tácticas competitivas a otra.

- b.** La fuerza competitiva de competidores nuevos depende particularmente de dos factores: las barreras de entrada y la reacción esperada de las compañías ya establecidas hacia el nuevo ingreso.

Existen varios tipos de barreras de entrada:

- Economías de escala.
- Incapacidad de obtener acceso a la tecnología y al conocimiento especializado.
- Efectos de las curvas de aprendizaje y experiencia.
- Preferencias por ciertas marcas, paraguas de marca.
- Desventajas en costos independientes del tamaño.
- Acceso a los canales de distribución.
- Políticas regulativas.
- Aranceles y restricciones comerciales internacionales.

La amenaza de ingreso es mayor cuando las barreras son pocas y hay un considerable grupo de candidatos las empresas establecidas no pueden o no están dispuestas a combatir con energía los esfuerzos de un recién llegado por lograr una posición en el mercado y cuando el competidor potencial podría esperar obtener utilidades atractivas.

- c.** La fuerza competitiva de los productos sustitutos, depende de dos factores básicos: El desempeño del sustituto como satisfactor de las necesidades de los clientes y el precio.
- d.** El poder de los proveedores en una industria depende de las condiciones en el mercado en la industria del proveedor y de la importancia del artículo que proporcionan.

Se están formando cada vez más alianzas estratégicas con los proveedores a fin de lograr:

- Reducción de costos de inventarios
- Reducción de costos logísticos
- Acelerar disponibilidad de componentes personalizados
- Optimizar la calidad (producto y servicio)

Los proveedores de un grupo de empresas rivales son una poderosa fuerza competitiva siempre que tengan el suficiente poder de negociación para colocar a ciertos rivales en una desventaja competitiva, debido a los precios que pueden exigir, la calidad y el desempeño de sus productos, la confianza de sus entregas.

- e.** Que las relaciones entre comprador y vendedor constituyan una fuerza competitiva fuerte o débil depende sobre todo de: si los compradores tienen suficiente poder de negociación para influir a su favor en los términos y condiciones de venta, y el grado y la importancia competitiva de las sociedades estratégicas entre vendedor y comprador que se establezcan dentro de la industria.

Los compradores tendrán más poder si:

- Si los costos de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son relativamente bajos.
- Si el número de compradores es reducido o si un cliente es particularmente importante para un vendedor.
- Si el número de compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos del vendedor.
- Si los compradores plantean una amenaza creíble de una integración hacia atrás que afecte el negocio de los vendedores.

Los compradores son una fuerza competitiva ponderable cuando pueden ejercer un poder de negociación en lo concerniente a precio, calidad, servicio o cualquier especificación de la venta.

Los factores del macro y del microambiente pueden afectar a la organización positiva (oportunidades) o negativamente (amenazas).

DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

“La verdadera cuestión no es qué tan bien lo estás haciendo hoy en relación a tu propia historia, sino cómo lo estás haciendo en comparación con la competencia” Donald Kress

El diagnóstico interno se basa en el análisis de los recursos con los que cuenta la empresa estos pueden ser financieros, físicos, tecnológicos, administrativos, temporales y humanos. Desde el punto de vista interno estos recursos pueden constituirse en fortalezas o debilidades.

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía y puede asumir varias formas que se ejemplifican a continuación:

- Una habilidad o una pericia importante. Capacidades para lograr una fabricación a bajo costo, habilidad para el comercio electrónico, conocimientos tecnológicos, excelentes habilidades para la comercialización masiva o talentos únicos para la publicidad y las promociones.
- Activos físicos valiosos. Plantas y equipo moderno, ubicaciones atractivas de sus bienes raíces, instalaciones para distribución a nivel mundial, depósitos en propiedad de valiosos recursos naturales, redes de computación sobresalientes, o grandes cantidades de efectivo.
- Activos humanos valiosos. Fuerza laboral capaz y experimentada, empleados talentosos en áreas clave, conocimiento actualizado y capital intelectual, espíritu empresarial sagaz y conocimientos administrativos, o conocimientos colectivos arraigados en la organización y desarrollados a lo largo del tiempo.
- Activos organizacionales valiosos. Sistemas comprobados de control de calidad, tecnología patentada, base de clientes leales, clasificación de crédito sólidos, sistemas de administración de la cadena de suministro, red interna (intranet) de la compañía y sistemas de comercio electrónico para tener acceso a la información e intercambiarla con los proveedores y clientes clave, sistemas de diseño y manufactura asistidos por computadora.
- Activos intangibles valiosos. Imagen de la marca, reputación de la compañía, buena voluntad del comprador o una fuerza de trabajo motivado y vigoroso.
- Capacidades competitivas. Reducido time to market, una sólida red de distribuidores, asociaciones poderosas con los proveedores clave, una gran agilidad organizacional para responder a las condiciones cambiantes del mercado y a las oportunidades que se presentan, un cuadro de representantes de servicios al cliente muy capacitado.
- Alianzas o empresas cooperativas. Sociedades colaborativas fructíferas con los proveedores y los aliados de mercadotecnia que mejoren la propia competitividad de la compañía.

Una organización logra sobrevivir y prosperar desarrollando ventajas que la diferencian de la competencia. Estas pueden ser de dos tipos ventajas *comparativas o competitivas*. Las ventajas comparativas se generan cuando una organización saca provecho de aquello que tiene en mayor abundancia que el resto o a lo cual la competencia, por diversos motivos, no tiene acceso. Por el contrario, las ventajas competitivas se forjan “a pulso”, se crean mediante el esfuerzo sostenido, la planificación de largo plazo, la elección explícita de mercados en los cuales competir y en los cuales no competir, la inversión de importantes recursos en crear competencias en el personal para competir con expectativas de corto y largo plazo.

La regularidad con la que los empleados de diferentes partes de la organización unen sus conocimientos y pericia, sus habilidades para aprovechar y desarrollar los activos físicos e intangibles de la organización, y la eficacia con la que colaboran puede crear capacidades competitivas imposibles de lograr por un solo departamento o unidad organizacional de la compañía. El tamaño de sus recursos y su habilidad para movilizarlos de una manera calculada a fin de que se transformen en ventaja competitiva, son los principales determinantes del grado de buen desempeño que la compañía pueda exhibir. En resumen las ventajas competitivas surgen a partir de las ventajas comparativas, como resultado directo de las correctas estrategias de negocios implementadas eficientemente.

Otro concepto muy importante es la competencia central o *core business*, es la capacidad de desempeñar en forma óptima una actividad pertinente a la competitividad. Es lo que la empresa hace mejor que otras. Si bien una competencia central es algo que una empresa lleva a cabo muy bien de manera interna, lo que hace que ésta sea centro (*core*), y no sólo una competencia más, es que resulta fundamental, y no periférica, para la competitividad de la compañía. Una compañía quizá tenga más de una competencia central en su arsenal de recursos, pero rara es la empresa que puede reclamar legítimamente que posee más de dos o tres de estas competencias.

Los recursos de la organización se movilizan para lograr ventajas competitivas de la siguiente manera:

- Recursos de la compañía
 - Capacidades competitivas
 - Competencias centrales (*core business*)
 - Activos estratégicos
 - Ventaja competitiva

Una debilidad es alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con:

1. Deficiencias en habilidades o pericia que sean competitivamente importantes o en capital intelectual de uno u otro tipo
2. Una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles
3. Capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas clave.

Una vez recabada las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades estas se registran en los cuadros de evaluación de factor externo e interno.

CUADROS DE EVALUACIÓN

Cuadro de evaluación externa EFE

El primer paso es revisar y ordenar las oportunidades y amenazas en el cuadro siguiente:

VARIABLES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Económicas		
Sociales		
Culturales		
Demográficas		
Ambientales		
Políticas, jurídicas		
Tecnológicas		
Medioambientales		
Microambiente		
a. La rivalidad entre las empresas que compiten.		
b. La entrada potencial de competidores nuevos (ingresantes).		
c. El desarrollo potencial de productos sustitutos.		
d. El poder de negociación de los proveedores.		
e. El poder de negociación de los consumidores.		

Luego hacemos un ordenamiento y una ponderación de las oportunidades y las amenazas esta matriz se denomina EFE (Matriz de Evaluación del Factor Externo). Donde el **Peso** debe ser un valor de 0,01 a 1 en función del grado de influencia en el éxito de la empresa. La calificación debe describir el grado de evolución de la oportunidad o de la debilidad según el siguiente criterio:

- 1= Amenaza mayor (amenaza que nos pondría en alto riesgo)
- 2= Amenaza menor (amenaza que nos perjudicaría)
- 3= Oportunidad menor (oportunidad que beneficiaría ligeramente)
- 4= Oportunidad mayor (oportunidad que nos beneficiaría altamente)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Dos competidores cerraron su negocio	0,20	4	
Podemos acceder a 1 nuevo proveedor	0,002	3	
Reducción de impuestos el IT se ha reducido al 1%	0,3	4	
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
El líder del mercado está invirtiendo en tecnología	0,5	1	
Existen tres ingresantes potenciales	0,15	2	
TOTAL	1,00		CALIF. PONDERADA

La CALIFICACIÓN PONDERADA, es la sumatoria de la columna PONDERADO. Cuando este valor es mayor a 2,5 se considera que en el entorno de la empresa existen mayores oportunidades que amenazas.

Graficando ambas puntuaciones se tiene una idea inicial de lo que la empresa debe hacer.

Cuadro de evaluación interna EFI

A continuación se hace un ordenamiento de las fortalezas y debilidades en la matriz de Evaluación del Factor Interno, de acuerdo a la siguiente estructura:

ÁREAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capital humano		
Recursos físicos		
Recursos financieros		

Recursos administrativos		
Recursos tecnológicos		
Recursos temporales		
Otras áreas		

Una vez revisadas las fortalezas y debilidades hacemos un ordenamiento y una ponderación de las fortalezas y debilidades. Donde el Peso debe ser un valor de 0,01 a 1 en función del grado de influencia en el éxito de la empresa. Por ejemplo el negocio de la empresa es la educación el recurso humano podrá llegar a puntuar incluso más de .5, si el negocio es la recreación la infraestructura será vital. Cuando más de una fortaleza o debilidad pertenecen a una misma área el valor del factor se puede dividir.

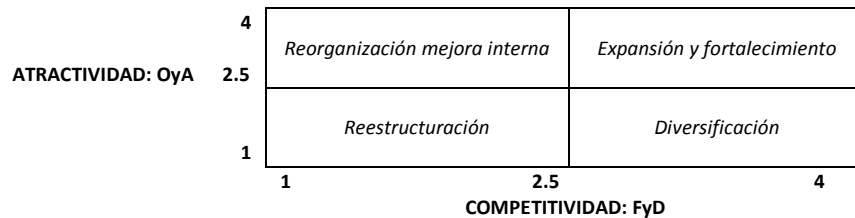
Por su parte la calificación sigue el siguiente criterio:

- 1= debilidad mayor (debilidad que nos ubica muy por debajo de la competencia)
- 2= debilidad menor (debilidad que nos perjudica)
- 3= fortaleza menor (fortaleza que beneficia ligeramente)
- 4= fortaleza mayor (fortaleza que nos ubica muy por encima de la competencia)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Experiencia de los trabajadores	0,25	4	
Infraestructura nueva	0,05	3	
Patentes propias	0,01	4	
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Tendencia del incremento de los costos	0,05	1	
Distribución limitada	0,02	2	
TOTAL	1,00		CALIF. PONDERADA

La CALIFICACIÓN PONDERADA, es la sumatoria de la columna PONDERADO. Cuando este valor es mayor a 2,5 se considera que la empresa está en un buen camino ya que las sus fortalezas son mayores que sus debilidades.

Graficando ambas puntuaciones se tiene el cuadro de evaluación interna y externa



Con este cuadro se puede tener una idea inicial de qué sentido debe tomar el rumbo de la empresa en función del cuadrante en el que se encuentre:

- Reorganización y mejora interna
- Reestructuración
- Expansión y fortalecimiento
- Diversificación

Análisis FODA cuantificado

Colocar en una lista las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa no es suficiente. El análisis FODA permite analizar interrelaciones valorando cuatro situaciones posibles:

- 1) Fortalezas - Oportunidades: En este campo se da la situación ideal, se relacionan nuestras fortalezas con las oportunidades del entorno. Son POTENCIALIDADES y el criterio es el maxi-maxi.
- 2) Fortalezas - Amenazas: En esta situación se relacionan las amenazas del contexto con nuestras fortalezas. Aquí se debe proteger las fortalezas de la organización para de las amenazas del entorno. Son los RIESGOS el criterio es maxi-mini.
- 3) Debilidades - Oportunidades: Aquí se unen nuestras debilidades, a las que debemos estar muy atentos e intentar reducir, aprovechando las oportunidades del entorno. Son DESAFÍOS, el criterio es mini-maxi.
- 4) Debilidades - Amenazas: Es la peor de las situaciones, porque se relacionan nuestras debilidades con las amenazas del entorno. Son nuestras LIMITACIONES, estrategia mini-mini

En la siguiente matriz se plasman en los ejes x y y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se cuantifica cada una de las interacciones dando una valoración que se denomina Impacto. La Escala de Impactos refleja la fuerza de la interacción teniendo la interacción más fuerte una puntuación de 5 y si no existe interacción la valoración es de 0.

ESCALA DE IMPACTOS 0: Ninguno 1: Muy débil 2: Débil 3: Mediano 4: Fuerte 5: Muy Fuerte		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	TOT	A1	A2	A3	TOT
FORTALEZAS	F1	1	3			4	4	4		8
	F2	3	4			7	3	3		6
	F3	4	5			9	2	2		4
	F4	5	5			10	3	3		6
	TOT	13	17			30	12	12		24
DEBILIDADES	A1	4	4			8	4	1		5
	A2	4	5			9	3	3		6
	A3	4	5			9	3	2		5
	A4	2	5			7	4	3		7
	TOT	14	19			33	14	9		23

Completar esta matriz permite cuantificar en porcentaje las potencialidades, riesgos, desafíos y limitaciones de la organización en un momento dado. Esto se hace relacionando en reglas de tres, el total de cada cuadrante con el total general.

ASUNTOS CRÍTICOS

Un asunto crítico tiene un puntaje de 5 en una interrelación por ejemplo: Un asunto crítico será por ejemplo:

- Nuestro escaso número de servicios limita nuestra participación en un mercado creciente

Nota: Se encuentra en el cuadrante de desafíos (mini-maxi) ya que:

- Escaso número de servicios corresponde a una debilidad
- Mercado creciente corresponde a una oportunidad

Cualquier punto con una valoración de 5 es un asunto crítico, por lo general son más de 10, pero los recursos de la empresa siempre son limitados, por lo tanto deben ser priorizados revisando el Marco Estratégico.

Marco Estratégico

El Marco Estratégico está formado por los parámetros de planificación que son restricciones que establecen lo que se prefiere y lo que no se prefiere hacer. Define lo que es más y/o menos posible, estos son nuestros "límites". El marco estratégico está constituido por los siguientes ítems que se explicarán a continuación.

Valores y principios empresariales: Un valor es lo que uno piensa que es lo correcto hacer en la empresa. Son virtudes manifestadas en el comportamiento social y de negocios. Son la base para priorizar y tomar decisiones difíciles. Por ejemplo:

- La mejora continua es la base de la competitividad de la empresa.

Por su parte los principios son una especie de supra-valores que guían el ejercicio de nuestros valores. Son reglas inamovibles en el entorno empresarial. Por ejemplo:

- Cada departamento de la empresa deberá presentar una propuesta de mejora cada 3 meses.

En muchos casos primero se establecen principios (reglas) que posteriormente se convertirán en valores cuando todos los integrantes de la empresa los apliquen incluso en el ámbito personal y sin ninguna coacción.

Los pasos a seguir para establecer el listado de valores de una empresa son los siguientes:

- 1) Hacer una lista de las cosas que son importantes para la empresa. Debe ser una lista exhaustiva, por ejemplo: “la ética”, “ser puntuales”, “vender mucho”, “no robar”, “ser felices”. No se debe incluir objetivos propios del negocio. Por ejemplo: “cambiar de oficinas”, “aumentar 100% las ventas”, “demandar a este proveedor”.
- 2) Responder a la pregunta “¿qué hábitos buenos hacen falta en esta empresa?”. Un hábito es una acción libre que se realiza automáticamente. Lavarse las manos después de ir al baño es un hábito, porque podríamos no hacerlo pero si existe la costumbre se hace automáticamente. Por ejemplo, si es importante “la calidad” los hábitos buenos que me llevan a alcanzarla pueden ser “diligencia”, que es el esfuerzo enfocado al logro de una meta. Estos hábitos también van a incrementar la lista.
- 3) Ordenar los elementos según las prioridades, ¿qué es primero en la empresa, no robar o ser puntuales?. Es posible que en la lista aparezcan contradicciones. No es posible que sean importantes tanto la puntualidad como la libertad de horarios, por ejemplo. Se debe escoger qué es lo verdaderamente importante y sacrificar lo otro.
- 4) Reducir la lista. Es posible que los últimos lugares de la lista no sean tan importantes como para defenderlos. Se debe reducir la lista lo más que pueda, un buen parámetro es no excederse de 5 cosas verdaderamente importantes. Esta lista correctamente redactada es la declaración de valores.

Los Valores deben ser releídos y revisados en cada proceso de planificación. Todos los valores deberán ser reconsiderados y discutidos para considerar su borrado a modificación.

Parámetros de planificación: los parámetros importantes son los ya vistos: competencias centrales (core business) y los activos estratégicos que permiten lograr una ventaja competitiva.

Un listado recomendable de preguntas a responder durante la revisión de los parámetros de planificación son las siguientes:

- ¿Qué hace usted de modo diferente que la competencia?
- ¿Qué inversiones sostienen su diferencia?
- ¿Cuál es su propuesta de valor que los clientes no puedan obtener en otro lugar?
- ¿Cuál es el 20% de sus productos sobre los cuales usted cifra el 80% de sus utilidades?
- ¿Quiénes son sus clientes más rentables?
- ¿Quién es su competidor más importante ahora y que planes tiene?
- ¿Cuáles son sus costos y cuales los de sus competidores?
- ¿Realmente sabe usted, con objetividad, que es lo que sus clientes piensan acerca de sus productos/servicios más rentables y sobre los de su competidor más importante en esos productos?
- ¿Quiénes son los dos o tres posibles nuevos o menores competidores que podrían quitarle sus ingresos en un plazo de cinco años?

El análisis de los valores de la empresa y los parámetros de planificación nos permitirán distinguir:

- ¿Qué asuntos son urgentes?
- ¿Qué asuntos son importantes?
- ¿Qué asuntos pueden esperar?

Como resultado tendremos un ordenamiento, obviamente priorizaremos los asuntos urgentes y en función de los recursos con que se cuente se irá avanzando hacia el logro de los asuntos importante e incluso hacia los que pueden esperar.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La determinación de objetivos convierte a la visión y la misión en tareas de desempeño específicas. Estos se identifican porque están directamente relacionados con los asuntos críticos más urgentes. Continuando con el ejemplo, el objetivo correspondiente podría ser:

- Aumentar la facturación por nuevos productos/servicios

No obstante para que los objetivos funcionen como criterios del desempeño y del progreso organizacional, se deben expresar en términos cuantificables en magnitud y tiempo. Esto significa evitar las generalidades como "maximizar las utilidades", "reducir los costos". "volverse más eficientes" o "incrementar las ventas", lo que no especifica ni cuánto ni cuándo. En consecuencia los **objetivos** se convierten en **metas** que deben seguir el criterio SMART:

- (S) eSpecíficos: implica definir exactamente lo que se quiere lograr.
- (M) Medibles: para que sea posible determinar cuánto se ha logrado.(rangos)
- (A) Alcanzables: en términos realistas según las circunstancias y los recursos.
- (R) Relevantes: en función del objetivo/estrategia general y para las personas responsables de alcanzar estos objetivos.
- (T) ajustados al Tiempo: plazos realistas y coherentes.

El hecho de explicar en forma detallada los objetivos y las metas de una organización hace responsable a las personas de lograr lo que les corresponde dentro de un tiempo específico.

Convirtiendo el objetivo, en una meta que sigue el criterio SMART debemos hablar de:

- Alcanzar un 7% de la facturación con nuevos servicios este año

Claramente esta es una meta financiera. El logro de un desempeño financiero aceptable es algo obligado, de lo contrario, la posición financiera de la organización puede alarmar a los stakeholders, incluso poner en riesgo su supervivencia misma. El desempeño financiero es el resultado evidente del funcionamiento interno de la organización.

Con la idea de obtener un entendimiento completo de las empresas Kaplan y Norton en 1996 propusieron el Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta propone entender a las organizaciones como entidades con cuatro dimensiones

- Dimensión financiera
- Dimensión del cliente
- Dimensión de los procesos internos
- Dimensión de aprendizaje y crecimiento

La dinámica para la creación de valor en las organizaciones es la siguiente: la empresa debe lograr resultados financieros, pero estos resultados solo pueden ser alcanzados a través de los clientes, que naturalmente son la principal fuente de ingresos de la organización. Para que los clientes nos den su preferencia la empresa

debe ser superior en determinados procesos internos y solo podrá lograr esto a partir del aprendizaje y conocimiento de las personas.

Planteando esto mismo como pregunta tenemos: ¿Qué debe aprender mi personal, para que seamos buenos en estos procesos así atraer al cliente para lograr este resultado?. Siguiendo esta dinámica es lógico que los objetivos se establezcan en la dimensión financiera y la creación de valor tenga lugar en la dimensión aprendizaje y crecimiento. Utilizar el Scorecard ayuda a considerar todas las medidas operacionales juntas, así se evita mejorar un aspecto a expensas de otro.

DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias representan las respuestas de la gestión al cómo alcanzar objetivos y cómo perseguir la misión y la visión estratégica de negocio de la organización. La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo alcanzar los objetivos de desempeño, cómo lograr una ventaja competitiva, cómo conseguir que la misión y la visión sean una realidad para la compañía. Es necesaria una estrategia para la compañía como un todo, para cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional del negocio.

La estrategia está inherentemente orientada hacia la acción: tiene que ver con lo que hay que realizar y cuándo se debe hacer, por lo tanto cada objetivo que tengamos en la empresa precisará a su vez de una estrategia. Las estrategias evolucionan a lo largo del tiempo se precisa de movimientos novedosos ante desarrollos nuevos e imprevistos. Para la gestión, el futuro es demasiado incierto como para planificar por adelantado la estrategia de la empresa y no encontrar razones para cambiar un elemento por otro de dicha estrategia conforme pasa el tiempo. En muchas industrias de la actualidad, sobre todo en aquellas en donde la tecnología avanza con rapidez y en las que están involucradas con internet, el ritmo del cambio en la industria es vertiginoso, y algunas veces bastante caótico. Se requiere una adaptación dinámica de la estrategia.

Surge la pregunta entonces ¿cómo diseñar una estrategia exitosa?. Thompson propone los siguientes factores modeladores de estrategia:

Factores externos:

- a. Consideraciones de pertenencia
- b. Atractivo de la industria
- c. Oportunidades y amenazas

Factores internos:

- d. Fortalezas debilidades
- e. Concepto de negocio
- f. Sistema de valores

Expliquemos cada uno de estos factores:

- a. Las consideraciones de pertenencia se refieren a cómo la organización es parte de una sociedad que demanda responsabilidad en cuanto a las acciones y decisiones de la empresa. Una estrategia socialmente responsable significa: 1) llevar a cabo las actividades organizacionales dentro de los límites de lo que se considera benéfico para el público en general; 2) responder de una manera positiva a las prioridades y las expectativas que surgen en la sociedad; 3) demostrar la disposición de emprender una acción proactiva; 4) equilibrar los intereses de los accionistas con los intereses de la sociedad como un todo, y 5) ser buenos ciudadanos en la comunidad.
- b. Las condiciones competitivas de una industria y su atractivo general son factores importantes para la determinación de la estrategia. Ésta se debe ajustar a la naturaleza y la combinación de factores competitivos que están en juego, es decir, precio, calidad del producto, características de

desempeño, servicio, garantías, etc. Cuando las condiciones competitivas se intensifican de una manera significativa, una compañía debe responder para proteger su posición. Por otra parte, los puntos débiles de uno o más rivales pueden señalar la necesidad de una ofensiva estratégica. Además, las cambiantes necesidades y expectativas del comprador y los recientes avances tecnológicos a menudo alteran los requerimientos para el éxito competitivo e imponen una reconsideración de la estrategia. Por consiguiente, el ambiente de la industria, como existe ahora y como se espera que sea más adelante, tiene una relación directa con la mejor opción de estrategia competitiva de una compañía, con el aspecto de en dónde debe concentrar sus esfuerzos. La estrategia de una compañía no puede producir un éxito real en el mercado, a menos que se ajuste bien con la situación competitiva y de la industria.

- c. La estrategia de una compañía debe estar orientada en forma deliberada a aprovechar sus mejores oportunidades de crecimiento, en especial aquellas que ofrezcan una mayor promesa para el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable y que mejoren la rentabilidad. De la misma manera, la estrategia debe estar dirigida a proporcionar una defensa contra las amenazas externas para el bienestar y el desempeño futuro de la compañía. Por lo común, esto significa crear medidas agresivas para aprovechar las oportunidades de mercado más prometedoras y para crear medidas defensivas con el fin de proteger la posición competitiva y la rentabilidad a largo plazo de la compañía.
- d. Como regla, la estrategia de una compañía debe basarse en sus fortalezas de recursos y en lo que sabe hacer bien. Incluso si una organización no tiene competencias y habilidades sobresalientes (y muchas no las tienen), los administradores deben adaptar la estrategia para que se ajuste a las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa.
- e. Los administradores no evalúan de manera desapasionada el curso estratégico que se debe seguir. A menudo, sus elecciones están bajo la influencia de sus propias visiones de cómo competir y cómo posicionar a la empresa, y de la imagen y la reputación que quieren que tenga la compañía. Las actitudes hacia el riesgo también tienen una gran influencia sobre la estrategia. Quienes evitan el riesgo se sienten inclinados hacia estrategias "conservadoras" que minimizan el riesgo, tienen un rendimiento rápido y producen utilidades seguras a corto plazo. Los que aceptan el riesgo se inclinan más hacia las estrategias oportunistas, en las cuales las medidas visionarias pueden producir un mayor rendimiento a largo plazo; asimismo, prefieren la innovación y las ofensivas estratégicas temerarias a la imitación y las medidas defensivas para proteger el statu quo.
- f. Los valores son algo más que una expresión de trivialidades agradables: se convierten en una forma de vida dentro de la compañía, son la forma en la que la empresa prefiere hacer las cosas. Cualquier estrategia que la empresa adopte debe ser ética.

Son muy pocas las elecciones estratégicas que se hacen en el mismo contexto, ya que incluso en la misma industria los factores difieren lo suficiente de una compañía a otra. Esta es la razón por la cual el hecho de evaluar todos los diferentes factores situacionales, tanto externos como internos, es la base para crear estrategias. Existen además estrategias que por su generalidad es recomendable citar:

- Estrategia de producto
- Estrategia de precio
- Especialización
- Push (cliente) versus Pull (consumidor)
- Integración horizontal
- Integración vertical hacia adelante
- Integración vertical hacia atrás

Continuando con el ejemplo, el objetivo fue:

- Aumentar la facturación por nuevos productos/servicios
- Alcanzar un 7% de la facturación con nuevos servicios este año.

Un paso importante para definir las estrategias futuras es identificar las estrategias actuales, las que se dejaron de lado y las que están surgiendo. Una vez identificadas deben ser redactadas de la manera más apropiada y ser sometidas a tres pruebas para evaluar los méritos de una estrategia en comparación con otra:

1. La prueba de ajuste. Una buena estrategia tiene que coincidir muy bien con las condiciones competitivas y de la industria, con las oportunidades y amenazas del mercado, así como con otros aspectos del ambiente externo de la compañía. Al mismo tiempo, tiene que estar diseñada de acuerdo con sus fortalezas y debilidades de recursos, con las competencias y con las capacidades competitivas de la empresa. A menos que la estrategia muestre una correspondencia adecuada con la situación externa y las circunstancias internas de la compañía, será muy seguro y muy probable que aquélla genere resultados de negocios menores a los óptimos posibles.
2. La prueba de ventaja competitiva. Una buena estrategia conduce a una ventaja competitiva sustentable. Mientras más grande sea la ventaja competitiva que una estrategia ayude a crear, más poderosa y eficaz será.
3. La prueba del desempeño. Una buena estrategia mejora el desempeño de la compañía. Hay dos clases de mejoras del desempeño que son reveladoras de la adecuación de una estrategia: las ganancias en su rentabilidad y las ganancias en la posición de mercado a largo plazo de la empresa.

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS	AJUSTE	VENTAJA	DESEMPEÑO
<u>1. Las que planeamos</u> a- Liderazgo tecnológico (profundización) b- Nueva línea de servicios (amplitud) c -			
<u>2. Las que están en uso actualmente</u> a- Reactivación de servicios b- c-			
<u>3. Las que dejamos de lado</u> a- Integración horizontal b-			
<u>4. Las que están surgiendo en otras empresas</u> a- Alta segmentación b- Integración c -			

Las opciones estratégicas que de manera clara no pasen una o más de estas pruebas pueden ser eliminadas. La opción estratégica que satisfaga mejor las tres pruebas puede ser considerada como la alternativa estratégica más atractiva. Una vez que se hace el compromiso estratégico y que ha transcurrido el tiempo suficiente para ver los resultados, se pueden utilizar estas mismas pruebas para determinar si la elección estratégica es una estrategia triunfadora.

Hay algunos criterios adicionales para juzgar los méritos de una estrategia particular: la claridad, el grado de riesgo involucrado y la flexibilidad. Estos criterios son complementos útiles y ciertamente es necesario tomarlos en cuenta, pero de ninguna manera reemplazan a las tres pruebas propuestas anteriormente.

Siguiendo con el ejemplo la estrategia para el logro del objetivo podría ser:

- Liderazgo tecnológico alcanzado por el desarrollo interno.

La Planificación Estratégica permite a una organización definir sus objetivos estratégicos y diseñar las mejores estrategias posibles para lograr esos objetivos. Cada meta derivada debe contar por lo menos con un indicador que posibilite su medición y monitoree sus logros particulares, que acumulados permiten llegar a los objetivos estratégicos. Continuando con el ejemplo se tiene:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA SELECCIONADA	Metas derivadas por dimensión	Indicadores relacionados
<i>Aumentar la facturación por nuevos servicios</i>	<i>Liderazgo tecnológico alcanzado por el desarrollo interno</i>	1.1 Dar 4 talleres de capacitación en el próximo bimestre (aprendizaje)	Nro de talleres/bimestre
		1.2 Desarrollar e implementar dos servicios nuevos de base tecnológica a fecha... (procesos internos)	Nro de nuevos servicios desarrollados a fecha...
		1.3 Lograr la aceptación de los nuevos servicios en el mercado en el próximo semestre (cliente)	Número de nuevos servicios prestados/mes
		1.4 Alcanzar un 7% en facturación de nuevos servicios este año (financiera)	% de facturación lograda con nuevos servicios/año

La Planificación Estratégica, hasta este punto, no permite por sí sola la elaboración de un plan de trabajo operativo que defina los pasos concretos que cada responsable de la organización debe realizar, ni cómo deben asignarse y usarse los recursos materiales que posee la organización para llevar a cabo sus actividades. Es necesario avanzar en otra etapa de planificación complementaria que se denomina Planificación Operativa.

Puntos de inflexión estratégicos

Cada estrategia está basada en un conjunto de suposiciones acerca de un futuro desconocido. Pero con tanta incertidumbre hoy, un conjunto de suposiciones puede ser insuficiente. Algunas empresas sólo ahora están considerando la posibilidad de que el entorno se pueda mantener “normal” y las suposiciones basadas en el desempeño anterior puede que ni siquiera representen el futuro. Es así que en ocasiones, se da un cambio en el orden de magnitud dentro del ambiente de una empresa que altera en forma drástica sus prospectos e impone una revisión radical del curso de su estrategia empresarial. Estos son puntos de inflexión estratégicos.

Una vez definidas las estrategias es recomendable realizar el análisis de estos puntos críticos, los pasos a seguir son los siguientes:

- 1. Identificar los factores que tienen el mayor impacto en el negocio.** Los factores típicos incluyen:
 - Cambios en el volumen de ventas. Por ejemplo, un crecimiento en las ventas de 20% originará una estrategia diferente?. La forma en que se manifieste ese volumen de ventas es igualmente importante, las ventas vienen de canales nuevos?
 - Costos de operación. Por ejemplo, ¿Hasta dónde afecta a la estrategia actual un aumento en los costos de operación?, materias primas, mano de obra, etc.
 - Niveles de servicio a clientes. La presión para mejorar los niveles de servicio a clientes proviene tanto de clientes nuevos como antiguos, rapidez de entrega, garantías, etc.

No se puede tomar una decisión basada en costos vs. retornos para un área de la cadena de suministros, sin considerar otras áreas que se pueden ver afectadas por esa decisión.
- 2. Establecer puntos de inflexión (límites críticos estimados).** Para los tres puntos citados, se deben establecer los máximos y los mínimos tolerables para la empresa. Fuera de estos límites el cambio de estrategia será necesario.
- 3. Estimar la probabilidad de alcanzar cada punto de inflexión, la tolerancia al riesgo de la empresa.** La probabilidad puede ser establecida en rangos (alta, media, baja), de igual manera la tolerancia al riesgo de la empresa.
- 4. Establecer estrategias alternativas.** Se recomienda establecer estrategias alternativas para aquellos puntos de inflexión iterando probabilidad y tolerancia al riesgo.

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La Planificación Operativa representa una continuidad y un complemento de la Planificación Estratégica. Las metas nos sirven como guías para la formulación y definición de los diferentes planes y programas que priorice la organización. Definidas las metas es necesario bajarlas a las operaciones concretas de la institución realizando un despliegue de objetivos, es decir convertirlas en programas y proyectos, en base a los presupuestos con los que cuente la empresa. Esta es la etapa final del proceso de planificación e indica qué se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, con qué recursos y cuáles serán los resultados esperados.

Cuando se consideran estos asuntos es importante tomar en cuenta que la forma sigue a la función ésta claro que no se puede organizar el trabajo hasta que se tenga una idea de cómo va a ser. Cada una de las metas implica la asignación de determinados recursos y la realización de determinadas actividades por lo tanto en este punto se verifica la viabilidad real de la estrategia de la empresa. Para este fin emplearemos el siguiente cuadro:

META 1.1					
Tareas	Recursos necesarios	Red de apoyo	Frecuencia de informes	Tiempo total	Responsable y equipo
1.					
2.					
3.					
.....					

Este es el cuadro final de la planificación que se debe llevar adelante en las organizaciones.

¿Quién debe llevar adelante la planificación estratégica y operativa? La respuesta es, representantes de los stakeholders de la organización en una reunión participativa y dinámica. Para que la participación de cada uno de los presentes en la reunión sea enriquecedora es importante que por lo menos una semana antes se envíe a los participantes: un cuestionario con las siguientes preguntas:

- Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa
- Cuáles son las oportunidades y amenazas a enfrentar
- Cuáles son la misión, la visión, los valores y el core business de la organización

Las responsabilidades son las siguientes:

- Dirección, todos los Responsables de Área y representantes de los stakeholders, tienen la responsabilidad y el derecho de participar en la Reunión de Planificación para realizar la planificación estratégica de la gestión correspondiente.
- Dirección y jefes de área, son responsables de confirmar la viabilidad de los planes derivados de la reunión de planificación.
- Quien asista a dirección, es el encargado de preparar, antes de la reunión, los resultados (los qué) y los manuales de la organización (los cómo), mantener el Acta de Reunión de Planificación, durante la reunión, y finalmente de redactar el limpio del Plan Estratégico al finalizar la misma.
- Todo el personal de la empresa, es responsable de la realización de las actividades indicadas en el plan.

Las reuniones de planificación pueden tomar una par de días, por lo tanto es importante considerar tiempos y recursos necesarios elaborando una agenda con un cronograma detallado para cada día, de esta reunión debe salir la planificación estratégica y la planificación operativa para la siguiente gestión y para toda la empresa.