

5. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Autora: Lic. Mariana Eslava

En el apartado La administración y el proceso administrativo, hemos hecho referencia a la importancia que tiene para los gerentes, fijar objetivos y que los mismos sean entendidos de la misma manera por quienes deben ejecutarlos. Sin duda esto se logra con una efectiva comunicación.

También hemos hecho especial hincapié en que esos objetivos van a diferir en función del nivel organizacional que los fije (primera línea, nivel medio o la alta gerencia). En este sentido, en la alta dirección, serán muchos más globales que en los niveles más bajos. ¿Por qué esto es así? pues porque la Alta Gerencia tiene una mirada general de “toda” la organización, desde allí observa el contexto y todo lo que sucede, lo que permite a los gerentes marcar las directrices, definir el rumbo de la organización.

En este sentido, el planeamiento estratégico cobra especial importancia; es el encargado de dar respuesta a los interrogantes sobre si los objetivos son viables, si las estrategias son las adecuadas, qué ajustes son necesarios realizar. En definitiva, brindará las herramientas para saber si el rumbo elegido es el acertado y ayudará a tomar la decisión más viable para realizar posicionarse positivamente en el mercado en el que opera.

¿Qué es entonces, el planeamiento estratégico? Es el proceso por el cual la organización prepara planes estratégicos y los aplica actuando conforme a ellos. Esto implica, no solamente proponer intenciones de mediano y largo plazo, sino también establecer objetivos medibles y alcanzables, así como medidas concretas para afrontar el “día a día” mediante los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que se disponen. Es necesario que las intenciones se traduzcan en acciones, siendo éste es el “punto” crucial. Pero a estos recursos, que van a ser los medios que permitirán lograr los objetivos- que por cierto son de carácter interno- hay que añadir los factores externos: los competidores, los proveedores y el entorno económico y político, etc. Estas variables las podemos etiquetar como “no controlables” en el sentido que las empresas no deciden sobre ellas, pero deben conocer su comportamiento porque van a influir en la toma de decisiones.

Es atinado preguntarse ¿cómo las empresas se pueden preparar para anticiparse a los cambios y no actuar en forma reactiva, sino proactiva? La respuesta parece bastante simple, pero es compleja, si lo pensamos en términos prácticos: contar un plan estratégico.

Un plan estratégico constituye una herramienta fundamental para que las organizaciones piensen, no solamente en la ejecución de sus tareas diarias en forma eficiente, sino en las estrategias que han de desarrollar para lograr que la organización sea competitiva y se desenvuelva exitosamente en el mercado durante los próximos años. Se debe preparar para el futuro (esa es la esencia de la planeación: pensar en el futuro, evitando la improvisación).

Con ese fin, la Alta Gerencia en conjunto con las gerencias departamentales (o responsables, dependiendo de cómo se encuentre conformado la estructura), debe organizar jornadas de planificación estratégica en forma periódica, revisar el cumplimiento de las metas trazadas para hacer los replanteamientos que sean necesarios en función de los cambios en el entorno.

Suele suceder que cuando las organizaciones no llegan a cumplir los objetivos es porque no hubo un alineamiento estratégico para la ejecución del plan. Para que el mismo exista, será necesario que la Alta Gerencia transmita su visión estratégica a todo el equipo, comprometiéndolo con la ejecución del plan estratégico y con el logro de las metas trazadas.

Este concepto de alineamiento empresarial implica que todos los integrantes de la organización lo internalicen, que cada sector, departamento, división o como se llame la unidad funcional ejecutora, se propongan objetivos coherentes con el plan.

Lo contrario al alineamiento estratégico es lo que suele ocurrir en muchas empresas: se fijan las directrices sin ningún estudio previo, haciéndolo todo intuitivamente; no se investiga el medio o entorno, ni la situación de las empresas; tampoco hay planeación y, sin un camino claro, tampoco hay estrategias a seguir; cada uno hace lo que considera correcto; no hay una evaluación objetiva de lo que se hace y, por ende, no se lo mide. Por lo tanto, como lo "lo que no se mide no se puede corregir", la empresa se encuentra a la deriva.

Antes de seguir avanzando, es conveniente, dar un pantallazo sobre estos tres términos: misión – visión - valores- y cómo se entrelazan, para “entender cómo las organizaciones ponen en práctica el planeamiento estratégico en forma efectiva y eficiente.

La Misión es la razón de ser de toda organización, su motivo de funcionamiento, de cara a un público objetivo. La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización.

Lo importante es tener en cuenta que la misión le da identidad y personalidad a una organización, mostrando a agentes externos tales como clientes o proveedores, el ámbito en el cuál se desarrolla, y permitiendo que ellos la distingan de otras organizaciones similares.

Por otro lado, el establecer la misión, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los miembros de la organización se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que ésta se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores.

Una buena misión debe tener las siguientes características:

- debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la

organización.

- Se debe identificar a quiénes se dirige (clientes, sociedad en general, proveedores).
- no debe ser muy limitada, es decir que llegue a condicionar a los miembros de la organización, pero tampoco debe ser tan amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- debe distinguirse de la competencia. ¿qué significa esto? Transmitir su “principal” fortaleza (calidad, atención, servicio). Es preferible destacarse en “algo en particular” y reforzarlo. Nadie se destaca en “todo”. Lo importante es que la gente, los proveedores, la sociedad puedan identificar a la organización por un atributo” extraordinario que le de valor.
- Debe reflejar la idea de involucramiento, es decir, al redactarla se aconseja comenzar con un verbo como: “buscamos”, “Somos”, “Pretendemos”, etc.

La misión de una organización, en definitiva, puede definirse fácilmente si se intenta responder a las siguientes preguntas:

- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál es nuestro público objetivo y nuestra área geográfica de acción?
- ¿Qué nos distingue de nuestros competidores?

Veamos cómo todo lo explicado hasta acá, se resume en la Misión de la tan conocida empresa Nestlé: “Contribuimos a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, gestionando los negocios de manera de crear valor para la compañía a la vez que para la sociedad”.

La **Visión**, define el futuro que se anhela para la organización, es decir, con una situación alcanzable en el tiempo que inspira las metas a largo plazo. Éstas deben ser realistas, concretas y servir de motivación al proyecto organizacional. La visión, podemos decir que es una expresión de deseo.

La visión puede determinarse si se intenta dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué nos proponemos lograr?
- ¿En dónde estaremos en el futuro?
- ¿Para quién quiero hacer lo que hago?
- ¿Cuáles son nuestros cometidos futuros?

Tanto la Misión como la visión, y en su conjunto, son “el punto de partida” para luego plantear los objetivos estratégicos, los que van a estar alienados indefectiblemente a ellas. Esto es fundamental.

La visión NO es un objetivo a lograr. ¿Por qué? porque el objetivo es “finito”, se termina en algún momento, se cumple... En cambio, la Visión sería un propósito que se mantiene en el tiempo. Debe estar alineada a la misión.

VEAMOS COMO GOOGLE LA ENUNCIA: “Proporcionar acceso a la información del mundo en un solo click.”

Google es una de las grandes empresas del siglo XXI, y eso no es casualidad. Controlar y hacer disponible toda la información del mundo es una labor que parece imposible; sin embargo, es ahí donde el líder tecnológico quiere llegar. Es una declaración concisa y ambiciosa, a la vez que tiene un efecto fuerte y emocionante.

¿Qué son los valores? y ¿cómo se entrelazan con la Misión y Visión? Los valores son los principios éticos que sostienen el espíritu de la organización y le brindan un código de comportamiento y de decisión. Son los pilares de la identidad organizativa, en tanto que guían la toma de decisiones y permiten dar sentido a las acciones del día a día.

Para formular los valores, se deberá responder a las preguntas:

- ¿De qué manera lograremos nuestras metas?
- ¿Qué cosas haremos y no haremos en el camino?
- ¿En qué creemos como organización?
- ¿Qué líneas no cruzaremos y qué principios defenderemos?

Es vital que todos los integrantes de la organización los conozcan para que tengan un referente de cuál camino elegir.

Siguiendo la misma línea ejemplificadora, los valores de Google son “Aprendizaje, éxito e inclusión”. Los de Nestlé: “Fuerte compromiso con productos y marcas de calidad. Confianza y honestidad”.

Podemos enunciar los de Nike: “Innovación, trabajo en equipo, sustentabilidad e impacto social”. (Nike)

Veamos ahora en un ejemplo, cómo una empresa de indumentaria define su misión y visión y su entrelazamiento con los objetivos.

MISIÓN: Ofrecemos a nuestra clientela los mejores productos de calidad, satisfaciendo constantemente sus necesidades y exigencias en cuanto a variedad, originalidad e innovación, de acuerdo a su estilo de vida.

VISIÓN: Ser una empresa reconocida por los consumidores por los diseños más innovadores del mercado, su servicio de atención personalizado y la alta calidad en sus productos, etc.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Lanzar una nueva línea de indumentaria elegante con diseños originales realizados con telas importadas de la India”, para marzo de 2024.

OBJETIVOS TÁCTICOS: "Aumentar la participación en el mercado en 25%"; Este objetivo es de nivel departamental.

OBJETIVOS OPERACIONALES: "Reducir los desechos en el corte de telas en un 30%", en el área de producción; “implementar un sistema de seguimiento de cliente, que permita medir su grado de satisfacción después de transcurridos los 6 meses de haber lanzado la nueva línea.” (área comercial). Son objetivos específicos y de corto plazo; comprenden las actividades desarrolladas por cada área de la empresa.

Es importante hacer mención a ciertas diferencias entre los objetivos estratégicos y operativos. La diferencia más notoria es su marco de tiempo; los objetivos operativos son metas a corto plazo, mientras que los objetivos estratégicos son a largo plazo (esto sin embargo es relativo, teniendo en cuenta que va diferir del tamaño de la organización). Los objetivos estratégicos son bastante amplios, a diferencia de los operativos que son específicos.

En el ejemplo planteado, podemos ver que los objetivos estratégicos y operativos están estrechamente relacionados. Una organización es poco probable que logre un objetivo estratégico si falla en traducirlo efectivamente en objetivos operativos viables; por eso es tan importante el concepto de alineación de objetivos referido anteriormente. Al mismo tiempo, los objetivos operacionales no tendrán cohesión entre sí ni con la misión general de la organización, si no están diseñados para afectar el logro de los objetivos estratégicos. En pocas palabras, los objetivos estratégicos sólo son útiles cuando se traducen en objetivos operacionales y los objetivos operativos sólo son eficaces cuando están diseñados para servir a un objetivo estratégico.

5.1. ¿CÓMO LAS ORGANIZACIONES ANALIZAN LA VIABILIDAD DE LLEVAR A LA PRÁCTICA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?

El planeamiento estratégico brinda una potente herramienta, el análisis FODA que permite dar respuesta a esa pregunta. (dentro de objetivos estratégicos, se incluyen los planes estratégicos, los proyectos etc.)

Es un análisis situacional, en donde se analizan la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, posibilitando la recopilación de información para conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello, establecer un diagnóstico objetivo para determinar ventajas competitivas y diseñar la estrategia que mejor le convenga en función de sus características propias y de las características del mercado.

Haciendo un análisis tanto interno como externo, se podrá determinar si el objetivo o proyecto es viable de llevarse a cabo, o qué ajustes se podrán hacer al mismo para que resulte coherente con la misión y visión y con los recursos disponibles.

5.2. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: PASOS.

5.2.1. Paso 1: ¿Cuál es el objetivo?

Este paso, aunque suene lógico, es necesario. Es indispensable, tener claro qué es lo que se quiere analizar. Ese objetivo será la guía para realizar el análisis FODA. Sin objetivo no tiene sentido analizar debilidades, fortalezas ni mucho menos, amenazas y oportunidades, ya que la empresa no sabrá cómo diseñará un plan para poner en marcha el objetivo o proyecto.

5.2.2. Paso 2: Análisis interno: Análisis de Fortalezas y Debilidades

Los elementos internos que se deben examinar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna, percepción de los consumidores, entre otros. Este análisis permite identificar dentro de la organización qué atributos pueden generar una ventaja competitiva.

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para lograr el objetivo o proyecto. Son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar son:

- ¿Qué se hace mal?
- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Qué se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente como una debilidad?
- ¿En qué nos falta más experiencia?
- ¿Qué tiene la competencia que no tengamos nosotros y nos esté afectando?

Las fortalezas son los aspectos positivos internos de la empresa y que, por lo tanto, están bajo control. Por lo general, cuando se piensa en fortalezas, lo que primero aparece es aquello en lo que la empresa se destaca o hace bien, pero podemos ir más allá, por ejemplo, preguntándole a los clientes y al mercado, ¿qué piensa de nosotros?

Las fortalezas también pueden aflorar a nivel de procesos. ¿qué preguntas se deberían hacer los encargados de realizar este análisis?

- ¿En qué somos mejores que la competencia
- ¿Cuáles son las ventajas de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores que nos hacen merecedores de esa ventaja?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?, ¿es atractiva, diferenciadora?
- ¿Cómo está nuestro músculo financiero?
- ¿Qué puntos fuertes ve el mercado en nosotros?

5.2.3. Paso 3: Análisis externo: Análisis de Oportunidades y amenazas

Una organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea. Así es que, el análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene, o podrían tener, alguna relación con la organización.

Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados y convertirse en fortalezas.

Si bien la empresa no tiene control directo sobre las oportunidades, sí puede desarrollar planes para aprovecharlas. Algunas de las preguntas que se pueden realizar son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Las amenazas son problemas o situaciones desfavorables y externas que pueden afectar directamente la existencia de la organización y, por las cuales, una vez identificadas, es necesario diseñar una estrategia óptima para poder solucionar dichos problemas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar son:

- ¿Qué obstáculos enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿La competencia es superior, más eficiente?

5.2.4. Paso 4: Definición de estrategias

Las estrategias se trazan comparando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

- ¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades? ENFOQUE DE ÉXITO

- ¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas? ENFOQUE DE REACCIÓN

- ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades? ENFOQUE DE ADAPTACIÓN

- ¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas? ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA

Por último, pero no menos importante, hay una serie de recomendaciones a tener en cuenta durante el análisis FODA:

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización o empresa. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, anticipan una advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable, como sería el desarrollo de un nuevo producto, por ejemplo.

5.3. CONSIDERACIONES GENERALES PARA REALIZAR UN ANÁLISIS FODA

- Es recomendable que el análisis sea elaborado por un equipo que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización que, con sus opiniones, enriquezca el resultado.

- Los responsables del análisis deben de tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales que se requiera.

- Como tarea previa al análisis, es preciso identificar y relevar ciertos elementos de la estructura de organización tales como: la visión y misión, el objetivo general, el organigrama, etc.

- Se debe analizar “cada una” de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Suele suceder, que algunas veces, quiénes realizan el análisis, buscan guardar una imagen institucional a conveniencia, evitando herir susceptibilidades y por lo tanto, emiten opiniones o juicios que no se apegan a la realidad. Por ejemplo, no reconocer debilidades o tratar de minimizar las amenazas, lo que se traduce en una falsa idea de la organización que limita un diagnóstico y evaluación seria, y tampoco contribuye a corregir errores o al desarrollo de estrategias.

- Se recomienda, para el análisis, elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos.

- El análisis debe ser realizado en un período razonable y definido, dado que, la dinámica puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga; lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado.

- El informe final del análisis debe ser estructurado de tal forma, que demuestre en forma profesional, un diagnóstico apropiado, maduro, que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias, es decir, que sea un documento de trabajo útil para la planeación y administración estratégica y no solamente un requisito obligatorio o formalidad, dentro de un plan, que no tenga mayor impacto en el desarrollo de éste.

5.3.1. Ejemplo de análisis FODA de un hipermercado:

Paso 1:

OBJETIVO: Asegurarse la permanencia y crecimiento durante la próxima década, en el sector electrodomésticos.

Paso 2: ANÁLISIS EXTERNO

AMENAZAS:

- Supermercados de pequeño tamaño que ofrecen marcas alternativas a cambio de bajos costos.
- La presencia de Walmart, líder del comercio minorista.
- La tendencia alcista del dólar que aumenta los costos de los productos que se importan.

OPORTUNIDADES:

- Aumento de compras de productos on line por parte de los consumidores
- Algunos competidores no cuentan con nuestra infraestructura

PASO 3: ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS:

- Mejores precios que nos ofrecen nuestros proveedores de tecnología y electrodomésticos, lo que nos permite ofrecer productos con precio más bajo que la competencia.
- Nuestro programa de puntos que ha permitido la fidelización de los clientes.
- Nuestros clientes reconocen que el servicio que se les presta en las instalaciones es excelente.

DEBILIDADES:

- Incumplimientos en el tiempo de entrega en ventas on line.
- Los avisos de los descuentos o promociones en las instalaciones, no se quitan a tiempo una vez concluida la promoción, lo que genera molestias en los clientes al pagar.
- Aumento de la rotación del personal durante el último año, sumado al tiempo invertido en capacitación.

PASO 4: LAS ESTRATEGIAS

1. Vender productos de precios bajos (segundas marcas) hacer frente a los supermercados de pequeño tamaño.
2. Ofrecer portal de consulta y transacciones para los usuarios en sitio web y app, y buscar nuevos aliados (aerolíneas, restaurantes, gimnasios, etc.) para usar los puntos.
3. Abrir un punto de venta de productos sin stock, lo que disminuirá parte de la logística del envío, pues esta no se hará desde allí, sino desde los centros de distribución.
4. Codificar los avisos de descuentos colocados en las instalaciones del centro comercial para saber a tiempo cuando se deben quitar.
5. Diseñar e implementar planes de incentivos al personal.
6. Abrir mini tiendas en los barrios residenciales para competir con los supermercados low - cost.
7. Buscar nuevas alianzas comerciales con otros proveedores que venden segmentos de productos en los que Walmart es fuerte y presenta bajos precios.

5.4. CONCLUSIONES

El análisis FODA es una valiosa herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de una organización, y es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño. Su propósito es analizar la viabilidad de los objetivos estratégicos o proyectos, evaluando los puntos fuertes y débiles dentro de los ambiente internos y externos de una organización.

El diagnóstico obtenido deberá estar incluido en el plan estratégico. La información incluida debe ser objetiva, flexible y pertinente y debe provocar cambios o ajustes en el proceso de planeación. Las propuestas de mejora deben orientarse tanto a disminuir las debilidades, como a reforzar y mantener las fortalezas, con el objetivo final de mejorar la competitividad de la organización. Para ello, será de suma importancia que las estrategias diseñadas como producto de ese análisis, sean coherentes con la búsqueda de una posición favorable y sostenible en el tiempo, en relación a los competidores.