

# **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA BASE DEL DESARROLLO DEL PAÍS**

## **DR. GUILLERMO GUARDIA SALAS**

Hasta hace poco tiempo, la preocupación principal de las empresas era tratar de mejorar el resultado de su producción. Estando los productos posicionados en el Mercado, lo indispensable era obtener excelentes ganancias. Vender productos no era tarea difícil. La empresa mantenía sus productos en el mercado, los clientes o usuarios no eran muy exigentes, la empresa sólo debía hacer sus actividades productivas bien realizadas. .

El momento y la situación se modificó, actualmente la empresa tiene que lidiar por obtener un lugar en el mercado, sostenerlo además de incrementarlo. No debe pensar en vender solamente sus productos y ganar dinero, sino también subsistir en un medio que se hace cada vez más competitivo y exigente..

La globalización de los mercados, la velocidad y el poder de la información, son los factores que presionaron a las Instituciones a asumir el cambio en su planificación, utilizando estrategias que lo hagan diferente de las empresas que compiten por el mismo mercado y asegurar de este modo la preferencia de los usuarios y por ende su supervivencia.

Los clientes actualmente tienen mejor información para tomar sus decisiones. La información, tanto de la competencia como de los productos sustitutos, está disponible. La competencia obliga a una evaluación constante del entorno y del mercado, las posibilidades que le ofrece y estar listos para un cambio dinámico organizacional en el cumplimiento de metas y objetivos. Es necesario usar estrategias diferentes, indicadas y precisas que usará la planificación, supervisión constante de los planes y la adaptación de éstos a los cambios constantes del entorno que rodea a la empresa.

Al adicionarse la estrategia a la planificación, actualmente este proceso es una de las principales actividades de las empresas.

### **PLANIFICACIÓN**

Planificar consiste en formular planes de acción que permitan anticiparse y tratar de modelar el futuro. Consiste en identificar los pasos o actividades que se deben seguir para alcanzar los objetivos empresariales en un determinado período.

Al iniciar una empresa generalmente se tiene el objetivo de: ganar dinero, ofertar un servicio, obtener prestigio, etcétera. Cumplir con estos objetivos demanda realizar un conjunto de actividades que permitan alcanzarlos en el volumen requerida y en el tiempo programado.

### **LA ESTRATEGIA**

La "Estrategia" no es un término nuevo, tiene antecedentes militares. La competencia en los negocios para conquistar los mercados requiere ahora actividades propias de una guerra, es decir, de estrategias.

Los negocios y la competencia del mercado además de planes internos para mejorar los procesos necesitan también, la implementación de estrategias.

### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

Es el proceso de determinar lo que una empresa, negocio u organización quiere ser en el futuro y la relación de actividades para alcanzar sus objetivos.

La planificación estratégica en una empresa, desarrolla una visión de la organización proyectada hacia el futuro, que parta de su propia realidad y del entorno competitivo que va a enfrentar.

Para formular su propia visión y misión del negocio, necesita que la organización o el empresario realicen un trabajo creativo así como los planes de acción a largo plazo y la convocatoria de un equipo comprometido con alcanzar los resultados planificados.

La planificación estratégica comprende: Análisis del entorno de la empresa, Análisis del Intorno de la empresa, Formulación de la visión y misión empresarial y Diseño del plan estratégico.

## **PLANIFICANDO ESTRATEGICAMENTE**

El planeamiento estratégico es un proceso continuo y secuencial, que se inicia con la estructuración de la misión institucional, de sus objetivos generales y específicos, y las estrategias y políticas para lograrlas; finalmente formula estas últimas en planes detallados.

Existen varias formas de hacer Planeamiento Estratégico. Mario Rovere, asumiendo aportes de Al Ries, Michael Porter, Jack Trout, y S. Covey, identifica la forma adecuada de hacer más comprensible la Planificación Estratégica

**Las Etapas o Momentos del Planeamiento Estratégico secuenciales se consideran como:**

- A. ETAPA ENUNCIATIVA
- B. ETAPA ANALÍTICA
- C. ETAPA DE SINTESIS
- D. ETAPA NORMATIVA
- E. ETAPA ESTRATEGICA
- F. ETAPA TACTICO OPERACIONAL

### **A. ETAPA ENUNCIATIVA**

En esta Etapa se realizan las declaraciones que caracterizarán a la Organización. Esta primera etapa va a formular la Misión, la Visión y la identificación de los Productos de la empresa.

#### **LA MISION**

Cuando escuchamos la palabra Misión entendemos que se refiere a tarea, a algo que hay que hacer, algo que se nos encarga.

En el Planeamiento Estratégico al hablar de la **Misión**, nos estamos refiriendo a la declaración de principios de la organización, a la declaración explícita de su razón de ser. Peter Drucker, dice que la Misión expresa claramente "Cual es nuestro negocio".

La Misión tiene importancia porque por ser el eje sobre el que se desarrollará el resto del proceso de planeamiento estratégico. Las acciones se definirán para cumplir con La Misión. La Misión no debe prestarse a confusiones. Debe ser producto de una creación colectiva. Es recomendable que se redacte entre todos los miembros de la organización. No existe una fórmula infalible para la redacción de la Misión.

La redacción debe contener: el nombre de la organización (¿Quiénes somos?), la actividad a la que se dedica la organización, lo que producimos (si brinda servicios, fabrica productos, etc.) Debe incluir nuestro "mercado". Hacer énfasis en los valores, la ética que caracteriza a nuestra Empresa, es decir el valor que nuestra organización aporta, transfiere a la sociedad.

La Misión debe ser realista, veraz, y no debe ser romántica.

#### **LA VISION**

El futuro será nuestro solo si lo construimos. Si no lo hacemos, lo más probable es que seamos insumo del futuro de otros.

La VISION en el Planeamiento estratégico es la descripción detallada del futuro de la organización, es decir es la declaración de lo que queremos para nuestra empresa, de

lo que queremos construir para ella, donde queremos llegar" en un determinado tiempo.

Se busca imaginar, visualizar, cómo será nuestra empresa, en un tiempo futuro que se estime. Si la empresa no sabe a donde quiere ir, da igual el camino que tome.

Efectivamente, en nuestras organizaciones es frecuente no tener claro hacia donde nos dirigimos, y solemos vivir el día a día de manera coyuntural, preocupados sólo del presente.

Identifica claramente lo que queremos lograr, lo que se deberá conseguir como fruto de nuestras acciones. La Visión debe ser como imaginamos a nuestra organización en un tiempo que nosotros mismos establecemos. Pero la describimos en tiempo presente, como si ya estuviera sucediendo.

Así como la Misión, la Visión debe ser una creación colectiva.

Debe redactarse para un futuro determinado, para un tiempo determinado. Se recomienda redactarse para un futuro de 3 a 5 años.. Tratar de planificar para un plazo mayor, como 10 años o más, puede ser muy aventurado, debido a que la planificación estratégica no es un juego de adivinar o de azar. Es diseñar las condiciones para un futuro realizable.

La Visión debe ser realista, veraz, y no debe ser romántica, la Visión debe ser realizable, creíble, y jamás debe ser utópica.

Finalmente, se recomienda que la Visión se redacte en tiempo presente, como si ya estuviese realizándose..."

Es oportuno aclarar que algunos autores suelen formular primero la Visión y luego la Misión, sin embargo no es lógico planear primero el futuro (Visión) sin saber previamente quiénes somos (Misión). Primero se formula la Misión y luego la Visión.

## **PRODUCTOS.**

Toda organización se prepara en torno a aquello que produce, pues esto es lo que va hacer que justifique su existencia. Sean bienes o servicios, las organizaciones tienen productos.

**Producto** es el conjunto de actividades que realiza la organización, destinada a satisfacer una necesidad identificable en forma separada por el usuario, y que puede motivar su decisión de preferir o no nuestros servicios.

En cuanto a producción de servicios, el significado es más amplio e integral. Es "el conjunto de actividades que la organización realiza para satisfacer una necesidad del usuario".

La satisfacción del usuario que "consume" nuestro producto, es lo que decidirá si lo vuelve a preferir o nunca más vuelve a nosotros." Los productos tienen que estar dirigidos a alguien que lo consume, consideremos al usuario como el actor principal de la empresa.

Es importante la **Decisión del Usuario**, según el cual el cliente transita por una secuencia de etapas para elegir quien será su proveedor Pipoli (1996), considera cinco fases en este proceso: **Motivo** (percepción de una necesidad no satisfecha).

**Reconocimiento de alternativas** (El potencial usuario identifica las posibilidades que existen para satisfacer su necesidad). **Evaluación de alternativas** (Comparación de aspectos a favor y en contra). **Decisión y Evaluación ex post** (Evaluación del producto ya recibido).

Los conceptos de Producto y Mercado son inseparables. Un Producto vendido en un Mercado constituye un Sector Estratégico

## **B. ETAPA DE ANÁLISIS SITUACIONAL**

Definida la Misión y Visión, es secuencial y necesario analizar la organización, comprendiendo que no existe de manera aislada y que seguramente existen otras empresas que ofertan el mismo producto en el mercado.

Todo Análisis Situacional debe considerar el Entorno y el Intorno de la Organización

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO**, comprende todo lo que está fuera de la organización

- **ANÁLISIS DEL INTORNO**, que involucra todo lo que se encuentra dentro de la organización.

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

La organización se encuentra integrada en un medio que se debe conocer y evaluar en su exacta dimensión. El análisis situacional nos permite conocer el medio en el que se va a desarrollar la empresa. Deberán estudiarse los factores demográficos, económicos, políticos y sociales. Se debe recolectar datos con confiabilidad y validez de la población en estudio.

### **Análisis del entorno organizacional**

Michael Porter considera cinco Componentes del Entorno Empresarial: Clientes, Competidores Actuales, Competidores Potenciales, Proveedores y los Productos Sustitutos.

- a) **Clientes Actuales y Potenciales.** Nominamos Clientes a aquellos que consumen los servicios que producimos. Sean que paguen ellos mismos o que no paguen y su consumo sea pagado por terceros.

Si el producto aprueba, califica en su escala de valoración, en ese momento nos elige y se convierte en nuestro cliente.

**Los clientes potenciales** son aquellos que actualmente no usan el servicio, pero que consideramos que podrían ser a futuro un grupo que se incluya a nuestra cartera de clientes.

**Existen Clientes-Usuarios**, que son aquellos que son consumidores de nuestros productos o servicios y **Clientes-Compradores**, no usan nuestros servicios sino que solamente pagan por ellos.

- b) **Competidores Actuales y Potenciales.** Cuando alguien produce el mismo servicio o un servicio sustituto del nuestro y para el mismo sector del mercado, es considerado como un Competidor.

**Los Competidores Potenciales** son aquellos competidores que aún no aparecen en el mercado, pero que sabemos que en algún momento harán su aparición para disputarnos la preferencia de nuestros clientes.

Es importante comprender las necesidades de las alianzas, implica dialogar y hacer entender a otras Instituciones que se tienen intereses comunes y que la alianza puede redundar en beneficio mutuos y en crecimiento de la empresa. El pensamiento estratégico permite ver como los aparentes oponentes pasan a ser aliados.

- c) **Proveedores Actuales y Potenciales.-** Son todas aquellas personas o instituciones que nos proporcionan insumos (bienes o servicios) necesarios para que podamos desarrollar nuestras actividades.

Un Producto o Servicio Sustituto es aquel que desde la perspectiva del usuario satisface sus necesidades. Para aquella señora que tiene su embarazo a término, su necesidad de atender su próximo parto la puede llevar a acudir a la partera del barrio. Debemos tener la capacidad de ver, desde nuestro análisis posicionado, si estamos ante una amenaza o una oportunidad para nuestro Plan Estratégico.

### **Análisis del Entorno Organizacional próximo**

Consiste en identificar fuerzas que sin estar en contacto o relación evidente con nuestra Organización existen y tienen acción de mayor o menor manera en el desempeño de la organización, y que en ciertos momentos podrían tener una presencia determinante para la existencia de la empresa. Esos factores del entorno empresarial mediato los identificamos como:

- a) **Factores Sociales.-** Son aquellos factores que caracterizan a la población que atendemos, en los diversos órdenes tales como lo cultural, lo religioso, los hábitos y

costumbres, lo organizacional, etc., así como los de tipo ocupacional, la desocupación, la delincuencia, la violencia (en todas sus variables; doméstica urbana, etc.), la presencia de drogas, prostitución, y todo aquello que sea necesario conocer para el análisis y que pueda constituir una variable de modificación en la oferta o en la demanda de servicios.

**b) Factores Económicos.-** Están constituidos por la capacidad económica de la población mercado, las actividades económicas primordiales y su tendencia expansiva o de retracción, la situación de estabilidad o de inestabilidad monetaria, los ingresos promedios por grupos de población de interés etc.

**c) Factores Políticos.-** Trata sobre los aspectos legales que rigen a los productos o servicios en general. Tener en cuenta los instrumentos legales como la Constitución Política, Leyes Generales, los Lineamientos de Política de los Sectores, Reglamentos y normas, lo que dictaminan y como influyen en nuestra organización.

Hay que considerar si existe en el entorno estabilidad o turbulencia política, y si ello altera nuestra organización.

**d) Factores Tecnológicos** Identifica las características que ofrece la tecnología y cuya aplicación sería necesaria para hacer mejor el producto. Debe saberse si lo que precisamos de la tecnología existe, si está disponible en el mercado, y si es económicamente adecuada para la Institución.

Debería incluir la tecnología que los competidores ya disponen y que nos ponen en desventaja para competir.

El análisis del Entorno es muy importante para el Planeamiento Estratégico, debe identificarse si lo que describimos se comporta a favor o en contra de nuestra organización,. Aquellos elementos que se comportan a favor los consideraremos Oportunidades, y a los que se comportan en contra los llamaremos Amenazas o Riesgos.

## **ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

Constituye el reconocimiento de la capacidad gerencial, de servicio, financiero y tecnológico mediante la identificación y evaluación de sus resultados internos básicos. Se utilizan dos aspectos bien definidos por la empresa como debilidades y fortalezas; entendiéndose por debilidad, el indicador que impide el cumplimiento de la misión corporativa y como fortaleza el indicador que facilite o contribuya al cumplimiento de su misión y visión corporativa.

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Representa el analizar el interior de la organización, y los componentes que la integran. Avedis Donabedian, la conceptúa en función a Estructura, Procesos y Resultados.

#### **ESTRUCTURA**

Consideremos los siguientes aspectos:

a) **Infraestructura.-** Toda la construcción física que se dispone. Se investigará si el área es suficiente para lo que se pretende hacer, si es adecuada, si es de propiedad o es rentada, alquilada o prestada.

b) **Equipamiento.-** Los equipos que la empresa tiene para el trabajo, los que están operativos, si están siendo usados a nivel óptimo y también los que pueden ser recuperados. Es importante identificar lo que se necesita, las carencias en equipos.

c) **Recursos Humanos.-** Son los Recursos Humanos con que se cuenta... Se debe evaluar si existe la cantidad suficiente, si están capacitados para el trabajo que se realiza. Conocer si están motivados, identificados con la Institución o si existe un ambiente desfavorable.

d) **Recursos Financieros.-** Son aquellos elementos que a partir del Capital, son requeridos indispensablemente para posibilitar el funcionamiento de una empresa.

Debe entenderse que la infraestructura, los equipos, las horas hombre que contamos, el personal especializado, los servicios, los insumos, etc., son los recursos financieros con los que disponemos para el funcionamiento de la empresa.

d) **Otros.-** Podemos considerar cualquier otra información que desde la estructura de la organización permita conocerla mejor.

## PROCESOS

Tenemos que considerar lo siguiente:

a) **Procesos Técnicos,**

- Protegen a la organización, protegen a la economía de la institución (economía de escalas), desarrollan investigación científica, ordenan la atención, permiten la previsión de recursos.

b) **Procesos Técnico Administrativos.-** Estos se refieren, por un lado, a los documentos de gestión el Reglamento de Organización y Funciones (incluido los Organigramas), los Manuales de Organizaciones y Funciones, los Manuales de Normas y Procedimientos. Debemos verificar si existen, si están actualizados, oficializados, difundidos.

c) **Procesos de los Sistemas Administrativos.-** Hay que considerar en esta etapa a aquellos procesos que son comprendidos en los sistemas administrativos de la organización. Comprende a los procesos de los sistemas de Personal, de Logística, de economía, e incluso al Sistema de información y el Sistema de Control Interno y/o Auditoría. Debe identificarse si los diferentes procesos que se cumplen en estos sistemas están orientados hacia los usuarios.

En el caso del Sistema de Personal es pertinente evaluar si existe realmente una adecuada política de Recursos Humanos, y en lo referente a Sistema de Información hay que valorar más que lo físico (que corresponde mejor a equipamiento) lo funcional, esto es si realmente es un elemento que recoge y procesa los datos, generando información oportuna y veraz para la toma de decisiones.

d) **Cultura Organizacional.-** La Cultura Organizacional es ese conjunto de conductas, sentimientos, actitudes del grueso del personal, que pese a no estar formalizado en ningún documento, está fuertemente arraigado y es difícil (pero no imposible) modificar. Las empresas suelen tener dentro de su personal diferentes "culturas".

## RESULTADOS

Los resultados son importantes en una Organización, estos deben ser cuantificados. En muchas Organizaciones no realizan frecuentemente la medición de los productos resultados .

No Olvide que:

Todo lo que se hace se puede **Medir**,  
sólo si se mide se puede **Controlar**,  
sólo si se controla se puede **Dirigir**,  
y sólo si se dirige se puede **Mejorar**.

### Debe evaluarse

**La Calidad de nuestros productos,** no desde nuestra subjetividad, sino lo que dicen los estándares.

**El Cumplimiento de las Metas,** verificar si la programación para el año se cumple en el cronograma de actividades, o si han sucedido cambios que distorsionen el resultado.

**El Porcentaje de Ejecución Presupuestal,** Si se cumple lo programado anualmente en lo que tenemos presupuestado.

**El Monto de Ingresos Propios Generados,** Si corresponde. Se debe evaluar. Si la captación ha aumentado, ha disminuido, está dentro de lo previsto.

**El análisis del Intorno** aporta valiosa información para el Planeamiento Estratégico. En cada uno de los items debe identificarse si lo que describimos se comporta a favor o en contra de nuestra organización, o de lo que queremos para ella.

Aquellos elementos que se comportan a favor los consideraremos Fortalezas, y a los que se comportan en contra los llamaremos Debilidades

### C. ANALISIS DE SINTESIS

Al analizar el entorno y el interior de la organización se identifican las características que nos van a permitir diseñar un adecuado Plan Estratégico. Se puede decir que tenemos 4 listados: el de las Fortalezas y las Debilidades (en el Intorno), y el de las Oportunidades y las Amenazas (en el Entorno), lo que constituye el conocido análisis FODA.

Esta herramienta es muy conocida y los autores la expresan de manera variada:

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
FORD	Fortalezas, Oportunidades, Riesgos, Debilidades.
DOFA	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.
COFA	Cuestiones, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.
TOWS	Threatens, Opportunities, Weaknesses, Strengths.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threatens.
SWOT UP	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threatens.

Las matrices FODA se usan en las organizaciones anualmente, cada seis o cada tres meses, para evaluar actividades, programas, etc. La Matriz que se conoce es del tipo de 2 x 2 y la llamamos Matriz Descriptiva.:

Cuando concluimos el Momento Analítico, como resultado teníamos 4 listas, las de Fortalezas y las de Debilidades encontradas en el Intorno, y las de Oportunidades y las de Amenazas del Entorno. Esa relación es Ia que se utiliza para preparar la Matriz de Consistencia Vertical.

Con esta matriz se logra establecer una relación directa entre las características del intorno organizacional y el entorno. Al identificar qué Fortalezas nos permiten aprovechar las Oportunidades o enfrentar las Amenazas, estaremos dándonos cuenta de cuáles de las Fortalezas son más importantes, y cuales no lo son tanto. Lo mismo ocurre con las Debilidades, pues sabremos cuáles nos exponen más ante las Amenazas o cuales nos impiden aprovechar las Oportunidades.

Aplicamos el Análisis FODA. Para identificar aquellas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas que son más importantes.

Identificamos:

- las **Oportunidades...** para Aprovecharlas.
- las **Fortalezas...** para Consolidarlas.
- Las **Debilidades...** para Compensarlas.
- Las **Amenazas** para Neutralizarlas .

Neutralizar una amenaza no es fácil, ellas se encuentran en el Entorno, y en consecuencia no están bajo nuestra área de influencia. Sin embargo es sumamente necesario conocerlas.

En este tipo de análisis, uno puede encontrar que alguna o varias de las Fortalezas no se vinculan con ninguna Oportunidad o con ninguna Amenaza. Entonces hay que tener siempre presente que "una Fortaleza es Fortaleza, si sólo sirve para aprovechar una

Oportunidad o para enfrentar una Amenaza”, pero si nos hallamos con Fortalezas que no cumplen esto, podemos estar ante 2 posibilidades:

- 1) No hemos identificado adecuadamente en el Entorno una Oportunidad o no hemos identificado una Amenaza. Tenemos que hacerlo de inmediato, con lo cual el vinculo se habrá establecido.
- 2) Si se descarta con certeza la anterior posibilidad, entonces no queda otra conclusión que la supuesta Fortaleza no lo es y debe ser descartada.

No todos los rasgos positivos dentro de la organización, tienen que ser interpretados como Fortalezas. Si no cumplen con lo explicado para una Fortaleza, es probable que estemos frente a un dato o una característica más de la organización, pero no por ello se debe considerar una Fortaleza, en términos del Plan estratégico..

#### **D. ETAPA NORMATIVA:**

##### **OBJETIVOS**

Los objetivos son enunciados que expresan claramente, con precisión el resultado de las acciones de las organizaciones.

Los objetivos son los elementos principales de guía, nos dirán lo que debemos alcanzar al realizar las actividades de la empresa.

Al trabajar sin objetivos o con objetivos confusos, se tiene muchas posibilidades de estar en un camino errado, y por tanto ineficiente. Los trabajadores en general pueden llegar a tener la idea que la razón de su puesto es porque ellos están allí. Un puesto en una empresa organizada existe porque es necesario para el sistema productivo de la Institución.

Se confunde en muchas oportunidades objetivos con metas. Se suele usare el término metas como el punto al que se quiere llegar, a donde apuntan todos los esfuerzos. En el mundo de los servicios, se usa más bien el término objetivos, como un concepto superior al de Metas.

Las metas son la característica **cuantificable, medible, numérica de los objetivos**  
Una adecuada redacción de los objetivos debe responder con claridad las siguientes interrogantes: ¿Qué? ¿Quién? ¿Donde? ¿Cuándo? ¿Cuánto?

Es decir **que** se va hacer, a **quien** involucra, en **dónde** se va a hacer, **cuando** se va a hacer, y **cuanto** (en que medida) se va a hacer.

Lo que nunca responde un enunciado de objetivo es el **Cómo** ( ¿**Cómo** se va a hacer?).

Los objetivos deben expresar con precisión los resultados que se esperan alcanzar con las acciones de la organización.

Se deben definir los objetivos para el Plan Estratégico, deben estructurarse de acuerdo a lo trabajado en las etapas anteriores. Así, tenemos que formular por lo menos los siguientes tipos de objetivos:

Objetivos en función a la Misión Institucional, en función a la Visión Institucional, a las Fortalezas, a las Oportunidades, a las Debilidades, a las Amenazas.

Cada uno de ellos deberá tener varios objetivos, los que se crea necesario. Este un

paso previo y fundamental para los siguientes momentos del Plan Estratégico.

Los objetivos se formulan a partir del Análisis FODA, y el propósito es:

- Cumplir con la Misión y Visión institucional.
  - Aprovechar las Oportunidades.
  - Consolidar las Fortalezas.
  - Compensar las Debilidades.
- Neutralizar las Debilidades

## **E. ETAPA ESTRATEGICA**

### **ELIGIENDO LA ESTRATEGIA PARA NUESTRA ORGANIZACION**

Lo explicado podríamos describirlo así:

- 1) Misión ¿Quiénes somos, para qué estamos?
- 2) Visión ¿queremos ser, a donde queremos llegar?
- 3) A. Interno ¿Cómo estamos, en qué condiciones estamos?
- 4) A. Entorno ¿Cómo está el Competidor y el "terreno"?
- 5) A. FODA ¿Qué Opciones Operativas se plantean? (el qué tenemos que hacer?)
- 6) Objetivos ¿Qué, A quién, Dónde, Cuándo, Cuánto...? (con relación a las Opciones Operativas).

### **Las Estrategias nos indicarán ¿Cómo lo haremos?**

#### **TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Podemos considerar dos tipos de Estrategias:

- a) Estrategias Cooperativas.
- b) Estrategias Competitivas.

Las Cooperativas son las Estrategias de Poder, y las competitivas las Estrategias de Mercado.

**a. Las Estrategias Cooperativas o de Poder**, son las que nos permiten hacer lo que deseamos, conseguir lo que queremos. En un escenario los actores sociales se reparten las cuotas de poder, unas mayores que otras, que son necesarias para tener mejores posibilidades de alcanzar nuestros objetivos. Siguiendo a Testa (1990), el concepto de poder fragmentado. En Gestión debemos aceptar que existen por lo menos 3 formas de poder que debemos evaluar: el poder técnico (que emana del conocimiento), el poder administrativo (que surge por delegación) y el poder político (que nace de las relaciones con el entorno).

Podemos indicar como Estrategias Cooperativas a:

- La **Negociación**, que busca el intercambio de cuotas de poder, para satisfacer expectativas mutuas.
- La **Cooptación**, que logra incorporar a un actor social que era adverso, a cambio de beneficio de ambas partes.
- La **Coalición**, que logra que fuerzas contrarias habitualmente, se asocien temporalmente para enfrentar una situación adversa común.

**b. Las Estrategias Competitivas o de Mercado**, Porter las denomina Estrategias Competitivas Genéricas, sus fines son posicionarse en el mercado, captar un segmento importante del mercado, y lograr la preferencia de los clientes, son de dos clases :

- **Estrategias de Diferenciación**, y
- **Estrategias de Liderazgo en Costos**.

#### - **Estrategias de Diferenciación**

Consiste en lograr que el usuario, nos diferencie de los demás competidores. Es sobresalir por alguna característica que nos haga fácilmente identificable y reconocible por los clientes.

La Diferenciación implica invertir, lo cual se traduce en mayores costos de producción.

#### - **Estrategias de Liderazgo en Costos**

El liderazgo en costos implica que nuestro sistema de producción sea de menor costo que el de la competencia. El objetivo es lograr que nuestros procesos productivos sean más eficientes, de modo que nuestros costos lleguen a ser menores. Estamos comentando los costos, no nos referimos a precios.

Al hablar de menor costo no proponemos que hagamos el proceso -en aras de disminuir costos- de menor calidad. Lo que pretendemos es ofertar un producto similar o mejor que el de la competencia, de la misma calidad, pero a menor costo.

Al constituirnos en líderes en costos, existirán mejores condiciones para establecer nuestras tarifas, los precios de venta, además nos permite vender más barato si queremos desestabilizar la competencia, o mantener precios de mercado, que nos representará mayor utilidad por unidad comercializada.

Un liderazgo en costos se puede obtener de varias formas:

- Ser el proveedor de menor costo. Producir lo mismo de la misma calidad pero que el costo sea menor que el de la competencia. Permite manejar con mayor flexibilidad las tarifas
- Ser el proveedor de precio más bajo. Necesariamente debería ser previamente el proveedor de menor costo, lo que permita colocar el más bajo precio.
- Downsizing. ("Achicamiento"). Consiste en disminuir aquellas áreas que identificamos como de producción baja y que sólo están representando costos de ineficiencia a la organización.
- Trabajo en Redes (Networking). Representa nuestra propuesta vigente en el primer nivel de atención, al interrelacionarse con un grupo de organizaciones para ofrecer un producto o una atención de mayor capacidad resolutive y de mayor calidad que la que cada uno podría ofertar aisladamente. Este trabajo en redes tiene como posibilidades hacer economías de escala, aumentar la capacidad de negociación con los proveedores, compartir la experticia, entre otras formas de aplicar esta estrategia.

## **NIVELES DE ESTRATEGIA**

Las Estrategias Competitivas se pueden plantear a diferentes niveles:

- a) Estrategias Corporativas o Institucionales, las que involucran a toda la

- organización, por ejemplo a todo un hospital.
- b) Estrategias de Segmento o Unidad de Negocios, cuando solo comprende a nivel de un componente de la organización, digamos en un Departamento o un Servicio.
  - c) Estrategias de Productos, si lo que estamos intentando es ubicar a alguno de los productos de la Organización en la preferencia de los clientes, como sería el caso de promover una línea de perfumes en una Organización comercial.

Si el proceso de Planeamiento Estratégico se da a nivel de toda la organización, es posible que también se desarrollen Planes a nivel de los Departamentos o Servicios. Esto no es imposible. Lo que si hay que tener presente es que las estrategias de los componentes de la organización, llámese Departamentos o Servicios deben ser coherentes con el Plan Estratégico de la Organización, debe haber articulación y concordancia entre los Planes.

Sin embargo no significa que todos deban tener el mismo plan o la misma estrategia., la organización puede haber elegido la estrategia de Liderazgo en Costos, pero a nivel de un Servicio o Departamento se podría haber seleccionado la estrategia de Diferenciación. A manera de ilustración, un Hospital Psiquiátrico de Lima escogió como su estrategia al Liderazgo en Costos, sin embargo el Departamento de Odontología desarrollaría la estrategia de Diferenciación, porque su demanda en la zona tenía poca competencia y es abierto a toda la población. Así se esperaba conseguir una mayor captación de pacientes, y por supuesto mayores ingresos, los mismos que ayudarían a sostener los otros servicios, en los que por su naturaleza era frecuente que los pacientes psiquiátricos sean indigentes y no podían solventar su atención. De esa manera el Hospital cumplió con su Misión, pero lo que ha hecho para ello es por un lado mejorar sus procesos para lograr ser Líderes en Costo, y de otro lado mejorar su financiamiento haciendo Diferenciación con un Departamento que por su demanda posibilita aumentar su captación de recursos económicos

En otro caso si nuestro factor valor (**FV**) es nuestros precios baratos, será una ventaja competitiva (**VC**) si lo podemos mantener en el tiempo. ¿Podremos hacer esto? ¿Estamos en condiciones de afirmar que seguiremos siendo los que vendemos más barato por un buen tiempo?, No aparecerá alguna otra organización no lucrativa que atienda más barato aún, o peor para nosotros, que atienda gratuitamente?. Si la respuesta no nos es favorable, entenderemos que nuestro FV no es una VC.

.Pero, si nos damos cuenta que NO tenemos una Ventaja Competitiva, entonces tenemos que crearla, tenemos que construir nuestra Ventaja Competitiva.

Recordemos que realizarnos un Plan Estratégico para poder darle un futuro más definido a nuestra organización, y que se planifica para cambiar una situación que no nos satisface. Lo que se busca con las Estrategias Competitivas (Estrategias de Mercado) es precisamente posicionarnos mejor en el mercado.

Tomando en cuenta nuestra Misión ¿Quiénes somos?), nuestra Visión ¿Cómo nos vemos en el futuro?, ¿A dónde queremos llegar?), tenemos que contar con nuestras Fortalezas (y nuestras Debilidades también), así como con las Oportunidades y Amenazas del Entorno, para definir lo que queremos hacer, lo que queremos lograr (los Objetivos), y en base a ello elegir nuestras Estrategias Competitivas.

Entonces, para nuestra organización deberemos definir entre hacer Diferenciación o

hacer Liderazgo en Costos, según convenga en base al análisis que hemos hecho.

Los Objetivos, recordarán, se redactan para cumplir con la Misión y Visión institucional, consolidar las Fortalezas, aprovechar las Oportunidades, compensar las Debilidades y neutralizar las Amenazas. Entonces el tipo de Estrategia debe responder a esos Objetivos, nos deben decir el COMO lo vamos a hacer, el COMO haremos realidad ese conjunto de Objetivos que hemos diseñado en la etapa Normativa.

No debe hacerse los 2 tipos de Estrategias Competitivas simultáneamente . Esto no es posible, pues las mencionadas estrategias son excluyentes entre si. Se comprende que si se desea hacer Liderazgo en Costos, no se puede hacer inversiones fuertes (que se requieren en las Estrategias de Diferenciación) porque nos aumentarían los costos, con lo que se elimina nuestro propósito de ser los líderes por nuestros costos más bajos.

Por el contrario, si lo que vamos a hacer es Diferenciación, demanda inversión de parte nuestra, de manera que esa inversión no se podría frustrar por controlar costos buscando a la vez liderar los menores costos del mercado. Es o lo uno o lo otro.

Debido a lo explicado se habla de estrategias a diferentes niveles.

### **LAS ESTRATEGIAS COOPERATIVAS?**

Son estrategias de poder, y son importantes para construir la viabilidad de las estrategias competitivas, se aplicarán de acuerdo a las circunstancias cada vez que sean necesarios para facilitar la realización de las Estrategias Competitivas. Son una valiosa herramienta para consolidar alianzas estratégicas.

## **F. ETAPA TACTICA OPERACIONAL:**

### **VIABILIDAD DEL PLAN**

Después de haber seleccionado la estrategia competitiva que se va a aplicar, se continúa a la etapa siguiente que plasma las acciones concretas que, en concordancia con la estrategia, permita alcanzar los objetivos y metas.

Suele usarse las palabras estrategia y táctica como si fuesen sinónimos, y no lo son.

Para realizar los objetivos es necesario diseñar una estrategia, y esta se realiza en base a pasos coherentes y estructurados de manera secuencial. A esos pasos les llamamos tácticas.

Los militares dicen que la táctica junto con la Logística son la parte ejecutiva de la Estrategia. En verdad en la Etapa Táctica Operacional lo que se hace es pasar del análisis a la programación de los hechos, es pasar de la idea a la acción, del pensamiento (abstracto) a las actividades (concreto).

Esos pasos estructurados que describimos, es decir las tácticas, se formulan en el Plan de Acciones Estratégicas Inmediatas (PAEI). No confundir con el Plan Operativo o con el Plan Operativo Institucional (POI)

El Plan Operativo Institucional es un documento de gestión que las organizaciones redactan con la finalidad de programar las actividades que realizar durante ese año. Se redactan a nivel de Unidad, Servicio y de toda la Organización.

Actividades	Unid Medida	Meta	Responsable	Costo Unit.	Costo Total	Fuente de Financ.	Avance	Cronograma

Nosotros no estamos hablando del Plan Operativo Institucional. Ese documento que no siempre es bien comprendido por quienes tienen que elaborarlo. Posiblemente sea mejor valorado si se comprende previamente lo que es el Plan Estratégico

Veamos como usar el **PAEI**. En el se debe resumir el paso de Objetivos a Actividades. Por cada Objetivo se debe establecer las acciones estratégicas inmediatas. Morrisey sugiere que lo ideal es que se identifiquen de 5 a 10 A E I. por cada Objetivo. Si el número es menor es probable que se haya identificado todas las actividades necesarias. Por el contrario si el numero de actividades es mayor de 10 puede estar sucediendo qué no se ha identificado bien un Objetivo, o que exista una superposición en otro, en este caso debe analizarse y separarlos en 2 Objetivos.

Se programa para cada Objetivo, y el conjunto de todas las actividades estratégicas inmediatas establecidas para todos los Objetivos, serán condensadas en el **PAEI**.

Si las actividades se van cumpliendo, lo que se va consiguiendo es la realización del Objetivo. Si las actividades han sido bien programadas, el resultado de ellas debe ser la cristalización del Objetivo.

Matriz del PAEI:

Actividades	Responsables	Cronograma	Recurso	Información Estratégica

En la primera columna se anotan las actividades estratégicas inmediatas para ese Objetivo. En la segunda columna se inscribe al responsable de esa actividad, no por cargos sino por nombre propio. En el cronograma se estima el tiempo que demorará la realización de la actividad. El recurso crítico es aquello que es vital, indispensable para cumplir con la realización de la actividad. No siempre es dinero, puede ser información, tiempo, transporte, etc. En la última columna se hace el seguimiento de la actividad programada; se puede anotar alguna observación pertinente.

El **PAEI** se prepara -su nombre "inmediata" lo dice- para un periodo razonable de un año, y a medida que se va cumpliendo las actividades, y por consiguiente alcanzando los Objetivos (o acercándonos a ellos), se debe ir renovando y replanteando un nuevo **PAEI** para un siguiente periodo.

Comprenderemos que el Plan Estratégico diseñado- supongamos- para 5 años deberá incluir un **PAEI** para el primer año, otro para el segundo año, otro para el tercero, cuarto y el quinto. Antes de llegar al quinto año, si no es preciso antes, es necesario formular un nuevo Plan Estratégico para un próximo periodo

En este esquema podemos incluir -para una comprensión integral- a los POI, (Planes Operativos en su definición correcta) estos son -mejor dicho, deberían ser- el detalle

de todo lo que la organización va a hacer durante el año cuantificando actividades y costos con los que se sustenta el presupuesto. El POI debería responder a lo que el Planeamiento Estratégico de la organización ha previsto, y corresponder a un desarrollo progresivo, secuencial y premeditado que construye el futuro diseñado por la Gerencia Estratégica para la organización. Sin embargo la realidad nos muestra que en muchas organizaciones los POI se preparan por obligación, basados en datos históricos" y que no conducen a ningún futuro.

Recordemos que:

El Planeamiento Estratégico es un proceso continuo de:

- Evaluar la naturaleza de nuestra organización
- Definir Objetivos.
- Identificar Metas cuantificables.

Desarrollando Estrategias para alcanzar los Objetivos, y asignando recursos para desarrollar las Estrategias.

Para implementar un proceso de Planeamiento Estratégico se recomienda:

- Trabajarlo a todos los niveles.
- Trabajar en unidades demostrativas, por ejemplo en los Departamentos o Servicios que están más motivados.
- No olvidar a la Administración es decir los directivos de la organización no pueden estar ajenos al proceso.
- El Planeamiento Estratégico tiene que ver con las Finanzas.
- El Planeamiento Estratégico toma su tiempo.

## RESUMEN

El proceso de Planeamiento Estratégico en las organizaciones, es una alternativa para la Gerencia moderna. Incorporar el pensamiento estratégico en nuestras organizaciones hará posible que éstas puedan desarrollarse de manera competitiva sin distorsionar para nada de la naturaleza de su existencia. No se entiende hoy en día una empresa que pugne por ser eficiente, sino tiene entendible para todos sus integrantes su Misión y Visión (**Etapa Enunciativa**).

La Gerencia Estratégica debe evaluar objetivamente el Entorno, tanto Epidemiológico y Empresarial, y el Intorno del Establecimiento (**Etapa Analítica**). El exhaustivo análisis es fundamental para asegurar la solidez del plan en diseño. A partir de ese análisis hay que aplicar la Matriz FODA, pero no en su forma habitual y más conocida, sino en la que adquiere consistencia, Matriz de consistencia vertical de la **Etapa de Síntesis**, y que nos permitirá articular coherente e inteligentemente los aspectos favorables (Fortalezas y Oportunidades) y desfavorables (Debilidades y Amenazas) detectados en la etapa previa.

Esa articulación representa opciones operacionales que tenemos que plasmar en Objetivos Estratégicos. La adecuada formulación de objetivos (**Etapa Normativa**) es importante porque estos deben guiar las actividades cotidianas de la organización, les da sentido. Los objetivos deben ser adecuados, realistas, oportunos, mensurables, y alcanzables. El siguiente paso es el de diseñar las estrategias que debemos seguir. En la **Etapa Estratégica** tenemos que responder honestamente cuál es nuestro Factor de Valor y si tenemos una Ventaja Competitiva, para que desde esa identificación propongamos nuestra estrategia. Las estrategias competitivas (Liderazgo en Costos o Diferenciación) están orientadas a captar el mercado, a hacer que nuestros productos tengan la preferencia de nuestros clientes. Esto exige tener claro cuál es nuestro mercado, nuestros productos, y nuestros clientes, es decir cual es "nuestro negocio".

No hay organización que sea eficiente si no se preocupa por ser preferida por sus consumidores, por hacer cada vez mejor su producción y sus productos, pensando siempre en sus clientes.

La formulación de estrategias debe considerar que hoy en día, se da mucha importancia a la capacidad de encontrar aliados, incluso más importante que el ubicar competidores.

Lo importante es que conformar alianzas es una buena alternativa a considerar en el Plan Estratégico

La etapa que consolida el Plan Estratégico es la **Táctica Operacional** en la cual los objetivos estratégicos de acuerdo con la estrategia que aplicaremos, deben ser llevados a nivel de actividades secuenciales, coherentes y adecuadas. En las que se deben establecer metas, los responsables, los recursos necesarios, y los tiempos requeridos para su ejecución, y que permitan realizar los objetivos.

El Plan Estratégico es un potente instrumento que debe ser claramente definido, y que debe retroalimentarse y consolidarse en cada fase del proceso. Toma su tiempo, y se realiza para lograr un cambio de una situación inicial, demanda recursos, por tanto nos da direccionalidad, una agenda para el cambio y desarrollo, y a la vez un sentido racional estratégico de asignación de recursos.

Finalizando, las organizaciones en general, desde el primer nivel, deben incorporar a su gestión la gerencia estratégica que usa el Planeamiento Estratégico para alcanzar el desarrollo. Equivocadamente, hay quienes piensan que los establecimientos del primer nivel no planifican, solo ejecutan. Eso es ser ajeno a los nuevos escenarios que nos trae los vientos de reforma empresarial, en el que las organizaciones podrán funcionar mediante modalidades de contrato o de acuerdos de gestión, y que requerirán de recursos humanos capaces de gerenciarlas.