

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

*Sergio Méndez Alvarado
Instituto Politécnico Nacional
Unidad Profesional Interdisciplinaria en Ingeniería y
Tecnologías Avanzadas*

Introducción

En el mundo de los negocios el crecimiento de una empresa puede ser pausado o se puede dar en forma acelerada. La diferencia la hace el uso de herramientas administrativas tales como la planeación estratégica.

Mediante esta técnica se puede agregar valor de forma potenciada al negocio, dado que se identifican anticipadamente los eventos que refuerzan el cumplimiento de los propósitos de la corporación (visión, misión, política de calidad y valores), así como las tendencias que podrían influir en su futuro inmediato.

Análisis del entorno

Para la identificación de estos eventos cruciales, se realiza una investigación del entorno ubicando las ventajas y desventajas presentes y futuras a que está expuesta la organización, clasificándolas en:

Cuadro 1: Áreas de influencia y eventos

Área de influencia	Eventos
Comerciales	Producto, punto de venta, clientes, competencia y servicio al cliente.
Operativos	Proceso y mantenimiento.
Logísticos	Abastecimiento, almacenaje y embarque.
Económicos	Financiamiento y macroeconómicos.
Laborales	Sociales y costos laborales.
Legales	Protección intelectual y normas.

Las fuentes de información más usadas para allegarse de datos son: internet, revistas especializadas, periódicos, Bolsa Mexicana de Valores, SIEM (Sistema Empresarial Mexicano), INEGI, boletines de las Cámaras de comercio, encuestas a consumidores, benchmarking, observación en sitio, entre otras.

Se recomienda que al realizar la investigación de impactos a favor y en contra del entorno, se identifique el nivel de repercusión que se tendrá en los propósitos y tendencias del negocio.

A continuación se muestra un formato que ayuda a organizar el resultado de la investigación realizada.

Cuadro 2: Formato para análisis de entorno

Área de influencia	Evento	Ventaja	Desventaja	Efecto FODA	Ponderación
--------------------	--------	---------	------------	-------------	-------------

Análisis FODA

Los beneficios de aplicar el análisis FODA son dos: determinar el nivel de vulnerabilidad del negocio y establecer el punto de partida para la planeación estratégica.

1. El nivel de vulnerabilidad de la empresa se obtiene al dividir la suma de los efectos a favor entre la suma de los efectos en contra.

Siendo que un valor menor a uno indica que existe un riesgo potencial en el crecimiento del negocio. Un valor cercano a cero revela que existe una marcada tendencia a la quiebra.

Por el otro lado, un valor mayor a uno muestra que existen posibilidades de crecimiento. Asimismo, cuando el valor es extremadamente mayor a uno, se tiene que la empresa se encuentra en pleno desarrollo y en vías de consolidación.

2. Para establecer las bases de la planeación estratégica se convierten las ventajas y desventajas, detectadas en el análisis del entorno, en **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. Esta conversión se logra utilizando, del cuadro anterior, las columnas de "Efecto FODA" y "Ponderación".

El formato sugerido a utilizar sería el siguiente:

Cuadro 3: Formato FODA

Efecto FODA	Fortalezas	Ponderación	Oportunidades	Ponderación
A favor				
Suma				
Efecto FODA	Debilidades	Ponderación	Amenazas	Ponderación
En contra				
Suma				

Suma de efectos a favor: ____ Suma de efectos en contra: ____ Nivel de vulnerabilidad: ____

La idea principal es transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, en la medida de lo posible. O, en su caso, disminuir sus efectos nocivos.

Por otro lado, con respecto a los efectos a favor, la idea es volver más sólidas nuestras fortalezas y aprovechar eficazmente las oportunidades.

Es decir, buscar áreas que puedan agregar valor a la empresa o evitar que ciertos eventos no deterioren el valor empresarial que se tiene.

Planeación estratégica

La estructura básica de la planeación estratégica es:

1. Objetivo estratégico.
2. Indicadores de gestión.
3. Estrategias.

Los objetivos estratégicos se derivan del análisis FODA para cada evento que merece atención. La suma de todos los objetivos estratégicos es en sí la planeación estratégica.

Un objetivo estratégico incluye:

1. Tiempo de inicio y terminación.
2. Forma de cuantificarlo.
3. Beneficio estimado a obtener.

Los indicadores de gestión se establecen para medir el logro de cada objetivo estratégico, considerando:

1. Nombre del indicador.
2. Estándar a alcanzar.

3. Fórmula.
4. Fuentes de información para el monitoreo.
5. Puntos de control (tiempos de medir avances).
6. Responsable de la medición.

Finalmente, se definen las estrategias a realizar para alcanzar el objetivo planteado, especificando:

1. Periodo de aplicación (inicio y término).
2. Costo estimado.
3. Responsable de la ejecución.

A manera de ejemplo se presenta el siguiente objetivo estratégico para una fábrica de zapatos.

Cuadro 4: Ejemplo de Planeación Estratégica - Crecimiento del mercado

Crecimiento del mercado	
Objetivo estratégico	Incremento de la participación de mercado en el D.F., pasando de un 52 % a un 68 % en 4 meses (marzo a junio del 2011). Beneficio de 73 millones de pesos.
Indicador de gestión	<p><u>Nombre:</u> Incremento de la participación del mercado.</p> <p><u>Estándar:</u> crecimiento de 16 % con respecto al año anterior.</p> <p><u>Fórmula:</u> $((\text{ventas de zapatos en el D.F. de mi empresa entre ventas de zapatos en el D.F. de todo el mercado}) - 1) \text{ por } 100.$</p> <p><u>Fuente de información:</u> reporte de ventas en el D.F. de la empresa elaborada por el área de facturación, así como información de ventas de zapatos en el D.F. reportado por el SIEM.</p> <p><u>Punto de control:</u> revisiones semanales.</p> <p><u>Responsable de la medición:</u> área de ventas.</p>
Estrategias	<p>1.- Diseñar zapatos de moda de acuerdo con los gustos y preferencias de los clientes en base a un estudio de mercado. De enero a marzo del 2011. Costo 500 mil pesos. Responsable: ingeniería de diseño.</p> <p>2.- Establecer convenios con las grandes zapaterías para la distribución del nuevo calzado en enero del 2011. Costo 30 mil pesos. Responsable: relaciones públicas.</p> <p>3.- Iniciar campaña publicitaria en radio, periódicos y televisión en febrero del 2011. Costo 2 millones de pesos. Responsable: publicidad.</p>

El beneficio a obtener que se defina en el objetivo estratégico debe ser superior al costo de implementar cada estrategia.

La cantidad de estrategias a utilizar aumentará el logro del objetivo estratégico. Cabe mencionar que las estrategias pueden cambiar en el tiempo, derivado de que las condiciones del entorno cambien. De igual forma se podrían eliminar o agregar nuevas estrategias.