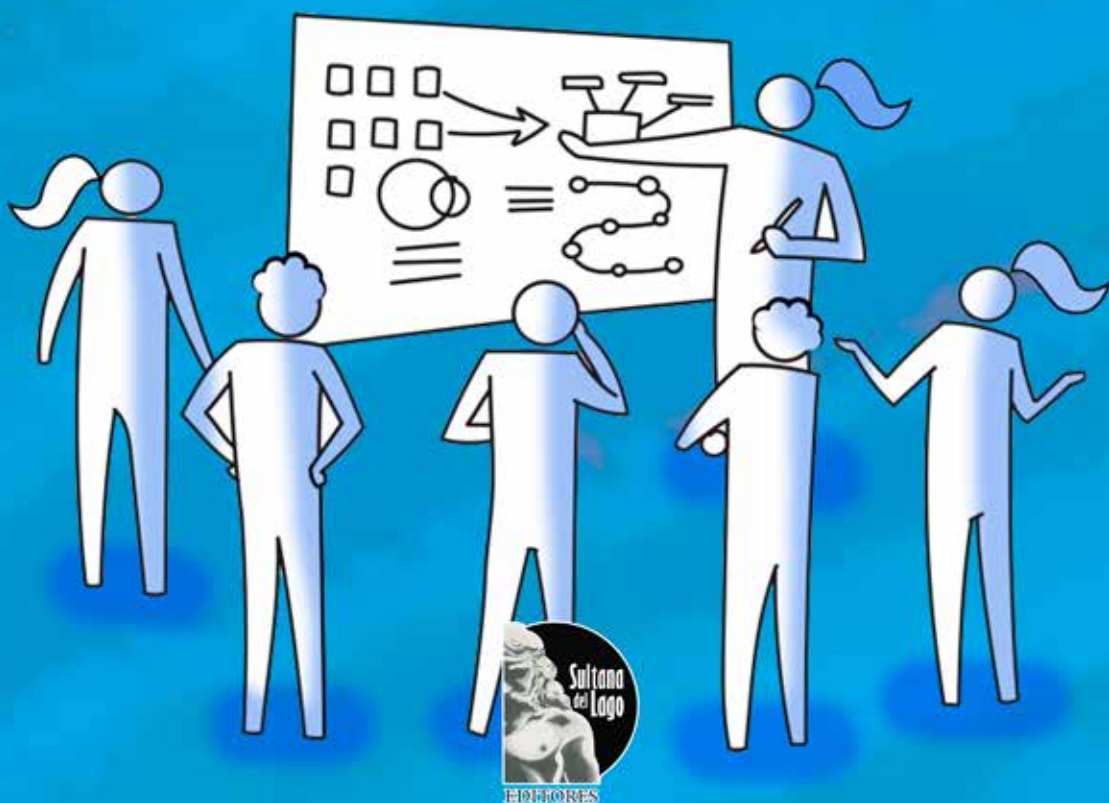


La Gestión y la Planificación Estratégicas para Inexpertos y Escépticos

José Ignacio Soler





La Gestión y la Planificación Estratégicas para Inexpertos y Escépticos

José Ignacio Soler

Prólogo

¿Por qué es importante la Planificación Estratégica? Porque nos permite reducir los errores y aumentar -sustancialmente- las probabilidades de éxito, en cualquier terreno. En el campo de batalla, en una empresa, en una campaña política o en cualquier tarea que nos propongamos acometer.

¿Por qué es importante seguir una metodología específica a la hora de esa Planificación? Porque ya tenemos varios siglos de experiencia acumulando experiencias y evitando errores. La Planificación Estratégica, casi por definición, no puede ser “improvisada”. Por muy inteligentes y previsores que seamos. La Planificación Estratégica es una verdadera disciplina técnica.

La Planificación Estratégica aplicada a una batalla, a una campaña política o al lanzamiento de un producto no es “exactamente” igual. Pero se parecen mucho. Algunos pasos que debemos dar, las medidas que tenemos que tomar, los errores que debemos evitar y algunas consideraciones generales que debemos tener en cuenta... son comunes en casi cualquier campo, aunque los detalles específicos difieran mucho.

Por poner algún ejemplo, siempre debemos conocer las fortalezas y debilidades del adversario antes de “atacar” en el campo de batalla, por ejemplo debemos averiguar el calibre de sus cañones; en marketing, también debemos conocer muchas cosas de nuestros competidores, por ejemplo, el presupuesto publicitario, y desde luego las fortalezas competitivas de sus productos. Y si participamos en una campaña política, debemos averiguar las reacciones de público antes las promesas de nuestros adversarios, estudiar las contradicciones y errores en las que hayan incurrido sus líderes, sus promesas incumplidas y, por supuesto,

los puntos débiles de su argumentación política.

Jose Ignacio Soler es un experto en el tema de la Planificación Estratégica. En el ámbito más importante posiblemente para la mayor parte de lectores: el organizacional y empresarial; que se puede llamar la Planificación Corporativa. Hoy nos ofrece este texto como un brillante compendio de sus múltiples experiencias en este terreno; y una de las cosas que mejor hace es presentar los argumentos para recurrir a esa PE. A priori, no todos comprenden sus ventajas. Luego, a partir de ahí, nos explica diversas metodologías y técnicas para ese propósito. Y nos expone muy convincentemente las ventajas de unas y otras. Me ha pedido prologar su obra. Me gustaría pensar que ha sido porque he trabajado durante años en Planificación Estratégica aunque haya sido en un ámbito un tanto diferente. El de la Planificación Estratégica Comunicacional y, más específicamente, la Planificación Estratégica Publicitaria. Ese campo, el de la comunicación, hoy resulta fundamental, incluso, como una parte de cualquier proceso de Planificación Corporativa.

Por otro lado, al leer con la debida atención su texto, este texto, amén de constatar -con gran alivio de mi parte- que las “reglas del juego” no han cambiado ni en su área, ni en la mía o en cualquier otra; y el autor de este trabajo, cabe señalar, las aplica rigurosa y precisamente. He leído con particular interés los puntos correspondientes a las áreas específicas de la especialidad. Lamentablemente, tengo experiencia limitada en el área corporativa-empresarial, salvo en su vertiente comunicacional, pero mis conocimientos de marketing y mi formación matemática me han permitido constatar que la lógica implacable de la PE es de aplicación rigurosa en todo lo concerniente a las facetas estrictamente empresariales, a las finanzas y a las

matemáticas económicas.

Concretamente, me llamaron mucho la atención y enriquecieron, sin duda alguna, mi conocimiento el tema, los modelos de PE diferentes del “clásico” o “tradicional”. Me refiero concretamente a puntos como la “Planificación especializada o funcional”, “Planeamiento estratégico de mercadeo”, “Planeamiento estratégico organizacional corporativo”, “Planificación de la calidad y del valor agregado”, “Planificación y estrategias de recursos humanos”, el “EOS” o “Traction” y, muy en particular, el “Cuadro de Mando Integral”. Recomendando encarecidamente echarle un vistazo más bien cuidadoso a esas alternativas, porque alguna de ellas puede resultar la más adecuada para las necesidades específicas de una empresa.

Si usted, amigo lector, todavía no ha aplicado la Planificación Estratégica a su empresa... hágalo todo lo rápidamente que pueda. En estas páginas, encontrará una buena guía para hacerlo.

*Dimitry Kashkaroff Annenkov
Consultor internacional y académico en
Planificación Estratégica Comunicacional*

Motivaciones

Se han escrito y publicado infinidad de teorías, métodos, instrumentos y metodologías con diferentes enfoques sobre la planificación, especialmente sobre la Planificación Estratégica, tantos que un lector interesado debería sentirse abrumado por la abundante cantidad de referencias disponibles.

Cuando pensé escribir algunas de mis ideas sobre el tema, tenía el temor de que el producto fuese un reiterado y estéril intento más, sin aportes importantes, un ensayo más; sin embargo decidí finalmente hacerlo porque creo que por el fruto de mi experiencia, mis investigaciones y divagaciones sobre el asunto, algunas ideas e instrumentos podrían ser originales y, sobre todo, podrían ser de utilidad para los lectores interesados que no posean mucha experiencia en el tema. Hasta podrían interesar a algunos otros, quizás los menos, escépticos de la planificación.

Explicar o justificar porque la planificación es indispensable o porque hay que hacerlo de forma estratégica en el contexto de las organizaciones, de empresas públicas o privadas, y hasta en el ámbito personal, parece innecesario y redundante. Las razones son absolutamente evidentes y responden al más elemental sentido común; lo contrario sería la permanente improvisación, reaccionar ante la emergencia, la evidencia e inevitabilidad de los hechos en

lugar de anticiparlos y prevenirlos hasta donde sea posible hacerlo.

La formulación de estrategias no debería ser una tarea exclusiva de organizaciones maduras y de gran tamaño; pensar estratégicamente es una actividad que cualquiera puede hacer, solo requiere una actitud, una forma de pensar y unos instrumentos para realizarla y materializarla.

Planificar es una tarea necesaria, por no decir indispensable, con muchas cosas en común en cualquier ámbito y que requiere una cierta forma de pensamiento, un enfoque y una visión para llevar a cabo la tarea. Sin embargo no es raro encontrar organizaciones, por no decir los individuos en general, en su vida personal, que no realizan ningún esfuerzo por planificar, ni mucho menos planificar estratégicamente. Todos saben o admiten que la planificación es necesaria pero frecuentemente, por diferentes motivos, no la realizan o la realizan de manera poco estructurada, sin poder concretar los frutos; en cambio se malgastan esfuerzos en gestiones “bomberiles”, de apaga fuegos, a realizar gestiones tácticas y maniobras de emergencia, a reaccionar ante lo inevitable, cuando precisamente la planificación permitiría administrar los recursos eficazmente y anticiparse a las crisis y las situaciones emergentes con medidas preventivas y contingentes más efectivas, evitando o reduciendo los riesgos de un fracaso o de un colapso.

La cuestión crucial a resolver debería ser entonces cómo planificar en cualquier actividad para lograr resultados de una forma eficaz y eficiente. El

asunto no es sencillo, la razón es que hay un ingrediente fundamental que lo complica todo, el nivel de incertidumbre de los acontecimientos futuros, que dificulta la ejecución de cualquier plan. No hay sistemas, teorías ni metodologías que puedan reducir significativamente la incertidumbre, sobre todo cuando suele depender de factores exógenos del entorno, que no están bajo nuestro control, que se manifiestan con mayor o menor intensidad cuando hay abundantes aspectos involucrados, como suele suceder corrientemente. Sin embargo, precisamente este particular aspecto es el que hace indispensables el *pensamiento estratégico* y la planificación para reducir los riesgos e indeseables efectos de la incertidumbre, de lo imprevisible y la ocurrencia de eventos inesperados.

Durante muchos años de práctica profesional en diversas organizaciones o como consultor externo en tareas de planificación corporativa, tuve la oportunidad de explorar o profundizar conocimientos y realizar proyectos usando métodos de esa disciplina, que me permitieron con el tiempo poder estructurar el proceso de *Planificación* y la *Gestión Estratégica*, que para simplificar, llamaremos por sus siglas PE y GE a lo largo del texto, y que vamos a exponer con un enfoque práctico y utilitario desde mi perspectiva personal.

Esas experiencias y reflexiones propias son precisamente lo que me propongo describir en este trabajo que, como una exposición práctica metodológica,

decidí darles el enfoque híbrido de ensayo y de guía práctica.

De acuerdo a estudios, publicaciones de técnicas profesionales de reconocida reputación, es un hecho que las organizaciones en casi cualquier sector, profesionales, de negocios privados o públicos, que adoptan procesos de planificar con una *visión estratégica* son más exitosas. Las organizaciones que tienen esta práctica tienen mayores posibilidades de lograr sus objetivos, crecer y sobrevivir en tiempos de crisis. Los objetivos organizacionales y operacionales de los planes de acción, se gestionan e instrumentan mucho mejor a través de la *visión estratégica* que la organización tenga del presente y del futuro.

Insistimos que este ensayo, y guía metodológica, no pretende ser un tratado teórico y académico riguroso, es una modesta contribución para sintetizar ideas, teorías y conceptos de reconocidos autores y prácticas articuladas con mi visión personal, estructurados a propósito para que sean fácilmente asimilables, sobre todo para personas que tienen o han tenido poco contacto y experiencia con estos enfoques de gestión, y desean con interés conocerlas y aplicarlas. La segunda parte, en especial, es un intento entusiasta de demostrar con la abundante cantidad de instrumentos descritos, que la planificación no es solamente una teoría inaplicable, lejos de la realidad.

Por otro lado, un abordaje riguroso y extensivo de todas las abundantes teorías e instrumentos de la literatura especializada, cubriría varios volúmenes y

tal vez nos desviaría de la propuesta que planteamos en este trabajo. Esperamos de esta forma aclarar el camino, o los caminos, que se puede recorrer al tomar la decisión de planificar y se tenga al alcance un mínimo bagaje de herramientas para recorrerlo exitosamente.

Unas advertencias deben hacerse; en primer lugar y, por razones prácticas, el alcance de la guía abarcará sobre todo al ámbito corporativo, institucional, empresarial y organizacional de casi cualquier área de actividad industrial o comercial con fines de lucro, productiva, manufacturera o de servicios, en pequeñas, medianas o empresas de gran tamaño y que, con pocas adaptaciones de los conceptos e instrumentos, se podrían usar también en el ámbito de instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales sin ningún objetivo de lucro. Es más, en casi todos los casos, la sencillez de las propuestas metodológicas hace que sean especialmente útiles a pequeñas y medianas organizaciones o instituciones, empresas y negocios, porque ellas también se pueden beneficiar de sus ventajas.

En segundo lugar, en la primera parte del texto se han abordado los conceptos teóricos más relevantes de la planificación y la gestión en general que es importante discutir con alguna profundidad para que, en la segunda parte, se pueda abordar el asunto de su instrumentación. Esta primera parte se puede considerar un ensayo teórico descriptivo, en cierta forma independiente de la segunda parte, mucho más prác-

tica. En realidad, para los lectores interesados únicamente en apreciar, y entender con algo de mayor claridad, los conceptos y teorías de la planificación estratégica, sería suficiente leer la primera parte. Para lectores que tengan interés en descubrir formas prácticas de aplicarla, la segunda parte resultará muy útil.

Los instrumentos que a lo largo del texto se irán describiendo y descubriendo son, sobre todo, de carácter heurístico y empírico; es decir no pretenden ser ni rigurosos técnicamente, ni infalibles en sus resultados. Salvo instrumentos matemáticos y estadísticos de planificación, propios de la *Investigación* o de la *Gestión de Operaciones*, que se mencionan y cuyo tratamiento requeriría un desarrollo mucho más técnico, en este exclusivo contexto, no hay ninguna herramienta que pueda garantizar resultados precisos. No obstante, todos los instrumentos presentados me han demostrado, en la práctica, su utilidad para tomar decisiones experimentalmente.

Por razones didácticas, tendremos que utilizar, y repetir, muchos conceptos necesarios para explicar y entender cada una de las etapas de la planificación y la gestión; por eso recurriremos, frecuente e indistintamente, a sus siglas respectivas por motivos de abreviar y no recargar el texto. Lo alerto anticipadamente para que este recurso narrativo no contribuya a crear confusión, o distraiga, de lo esencialmente importante.

Otra consideración más; este texto está dirigido a cualquier persona interesada en el tema, aunque

para entender con facilidad algunos conceptos, y formulaciones teóricas e instrumentales y los ejemplos utilizados, si podría ser necesario tener alguna idea, conocimientos o cierta experiencia teórica o profesional previa, que les permitieran estar familiarizados con los términos y ejemplos usados; en esos casos me disculpo anticipadamente pero, como acabo de señalar, el profundizar necesariamente en algunos de los temas empresariales abordados y ejemplos citados llevaría para desarrollarlos un tiempo excesivo fuera del alcance propuesto.

De hecho, algunos lectores tal vez solo pueden estar interesados en la segunda parte sobre la instrumentación, la aplicación práctica de la planificación y pueden dirigirse allí directamente; no obstante sugerimos que en general se pase primero por la parte inicial que contiene las formulaciones teóricas básicas y fundamentales.

Finalmente una sugerencia, al final del texto hay una sección dedicada a recapitular todos los conceptos, teorías, métodos y herramientas, una especie de extracto, con sus comentarios y juicios de valor; esta sección, a manera de resumen o sinopsis, puede ofrecer a lectores menos familiarizados o inexpertos una visión *estratégica general* preliminar de todo el contenido que, si se aborda primero, puede o no llamar su atención y motivar su entusiasmo para leerlo íntegramente.

Los modestos objetivos buscados como resultado de la lectura de este texto, que espero que al final de

la lectura se hayan podido materializar, son esencialmente los siguientes:

1. *Ampliar y aclarar a lectores poco familiarizados con los conceptos en cuestión, el propósito y la naturaleza fundamental de la Gestión y la Planificación Estratégica, aplicadas en general a cualquier tipo de organizaciones y ámbitos.*
2. *Aumentar los conocimientos y la comprensión de conceptos y temas fundamentales de la Planificación Estratégica, de la Gestión Estratégica y de la Visión y el Pensamiento Estratégicos.*
3. *Proporcionara lectores, decididos y convencidos de aplicar la Planificación Estratégica, de métodos, herramientas útiles y una dinámica instrumental a su alcance para gestionar eficazmente los procesos.*

*José Ignacio Soler M.,
Caracas 2021*

*“Cuanto antes comiences a planificar tu vida,
antes vivirás la vida que sueñas”.*
Hans Glinz.

1. Conceptos y contextos teóricos básicos

Para abordar el asunto de la planificación es necesario definir y discutir algunos conceptos que son necesarios para entender la multiplicidad de enfoques que hay para su tratamiento y aplicación; la mayor parte deberán usarse porque son importantes para ir desarrollando las ideas más adelante.

La gestión

Para empezar se debe recordar el concepto fundamental de la gestión:

Gestionar es realizar actividades de a) planificar, b) ejecutar c) controlar y d) mejorar en un proceso secuencial, circular y cíclico sobre una entidad, una organización, un equipo, un proceso con objetivos establecidos.



La Gestión

Obsérvese que gestionar es una actividad integral que va más allá de “gerenciar”, ejecutar tareas o *administrar* recursos, y que comúnmente se toman por conceptos equivalentes.

La primera actividad de la gestión es entonces planificar y es necesario tratar de aclarar con algo de rigor ¿qué es planificar o qué es un plan?

Un plan es esencialmente un esquema para realizar

actividades con el propósito de lograr un objetivo en el futuro y es un producto de reflexionar y anticipar posibles situaciones previstas. De esta formulación preliminar se destaca lo más importante:

- 1) *el objetivo futuro,*
- 2) *las situaciones, los escenarios y condiciones anticipadas y*
- 3) *las actividades previstas para materializar el objetivo.*

En efecto, esencialmente esos son los elementos indispensables de la planificación, si añadimos que generalmente este proceso debe hacerse de forma sistemática y estructurada, cuando se trata de abordar diferentes o múltiples objetivos, de forma más o menos recurrente en entornos complicados e inestables.

Evidentemente surge una pregunta retórica, ¿por qué se planifica? o ¿por qué es tan importante planificar?

Parece claro que sin planificar las aspiraciones, los proyectos ambiciosos, inclusive los más elementales anhelos, no podrían lograrse a menos que el azar y la casualidad y no la causalidad fuera la razón.

Es claro que todos planificamos en mayor o menor grado, en nuestra vida privada al trazar algún objetivo futuro que aspiramos alcanzar; en ámbitos profesionales, organizacionales o institucionales, que sin una adecuada planificación, su razón de ser, su misión y los objetivos propuestos tienen pocas posibilidades de alcanzarse. Pero la substancial motivación personal de la planificación, la importancia de planificar, radica en el hecho psicológico de reducir la incertidumbre, el interés de anticipar y reducir los riesgos del futuro que

está permanentemente cambiando, que amenaza el logro de nuestros propósitos y sobre el cual tenemos muy poco o ningún control, ofreciéndonos nuevos retos y oportunidades.

Esta natural vacilación y la ambición de lograr nuestras aspiraciones son las motivaciones y la razón psicológica y real que nos impulsa a planificar.

En contextos organizacionales, podría decirse que existe la misma inquietud o necesidad “psicológica” en un sentido metafórico. Las organizaciones son también organismos “vivos”, compuestos por personas que le proporcionan la dinámica vital, de desarrollo y supervivencia, procurando objetivos de crecimiento y autorrealización que todas pretenden alcanzar durante su *ciclo de vida*.

Más adelante abordaremos en este contexto el concepto de *Gestión Estratégica*, o GE, que estará íntima y complementariamente ligado al proceso de *Planificación Estratégica*, que a continuación se describe mejor.

“Planificar es traer el futuro al presente para que puedas hacer algo al respecto ahora”.

Alan Lakein

1.1 Planificación Estratégica PE

Después de haber establecido una visión general sobre lo que es esencialmente planificar, las preguntas fundamentales que se deben plantear ahora, en el contexto de este trabajo propuesto, son: ¿qué significa la planificación estratégica? ¿Por qué es estratégica, o mejor aún ¿qué es la estrategia. Veamos esto último primero.

Estrategias

Originalmente el término *estrategia* proviene del mundo militar y que hemos corrientemente adaptado en muchos contextos. En un sentido general es una ruta, una guía de actuación hacia una meta que considera principalmente dos marcadas dimensiones o perspectivas: el largo plazo (el tiempo) y un enfoque integral (sistémico) del objeto de planificación; es el resultado de un proceso sistemático y sistémico de análisis para establecer un rumbo, una hoja de ruta y un camino a seguir para lograr un resultado, un objetivo en el largo plazo.

El enfoque “sistémico” exige tener en cuenta 1) las capacidades y recursos propios y del rival, competidor adversario, y 2) el entorno. El “largo plazo”, un concepto más bien relativo, representa el periodo de tiempo en el cual se espera obtener el resultado final o la llegada a la meta, la realización del objetivo.

Por ejemplo, en los deportes, el fútbol o el baloncesto las estrategias se basan en disponer por anticipado ciertas formas de competir adaptadas a las capacidades propias y del rival, preparando a los jugadores, física y mentalmente, para enfrentar posibles situaciones del juego y a reaccionar ante los planteamientos competitivos del rival. La estrategia en ajedrez, muy similar a la militar, exige anticipar la posición sobre el tablero de las piezas, por su valor relativo con el objetivo de obtener una mejor “posición competitiva” que el rival, de acorralarlo y vencerlo.

En un contexto organizacional o institucional, la estrategia exige entonces una preparación y asignación de recursos, habilidades, estructuras organizacionales, modelos de negocio, y de fortalecer las ventajas competitivas. En general adaptar las capacidades y oportunidades disponibles para que se materialicen en un *plan de acción* con el propósito de alcanzar unos objetivos en el largo plazo, anticipando posibles eventos futuros. No disponer de una estrategia implica confiar en la improvisación, resultado de la casualidad y el azar, la incertidumbre y la falta de preparación de los recursos disponibles y de anticipación de posibles *escenarios*.

Una organización sin estrategia navega sin un rumbo definido, en donde sus líderes pueden tener o no capacidades y recursos de improvisación, flexibilidad, resiliencia e intuición y donde deben ejercer frecuentemente un estilo de gestión autoritario ante las emergencias, y enfrentar grandes riesgos durante las crisis.

A contrario de lo que muchos escépticos opinen acerca de que la planificación es poco útil, que es innecesaria porque hay mucha incertidumbre e inestabilidad en el entorno o porque los planes raramente se cumplen, la planificación cuidadosa y eficazmente hecha permite realizar una ejecución exitosa de casi cualquier actividad. Reduce los riesgos derivados de la incertidumbre, permite estar preparados para situaciones críticas a través de medidas preventivas y de contingencia, alinea y articula recursos destinados para el crecimiento y desarrollo organizacional, incrementa

la rentabilidad, los resultados, e impulsa los desempeños exitosos; una organización con objetivos claros, *estrategias y planes de acción* factibles estará mucho mejor preparada que otra únicamente dispuesta a reaccionar ante las crisis.

Planificación Estratégica PE

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se podría definir la planificación con enfoque estratégico en los siguientes términos:

Es un esquema, un modelo, un sistema o un proceso que trata de considerar de forma integral o sistémica todos los posibles factores para establecer objetivos en el largo plazo planteando posibles estrategias, escenarios factibles y planes de acción.

Evidentemente por sí sola esta definición es muy general e insuficiente para ser utilizada en la práctica, pero es un buen punto de partida conceptual para entender más adelante las formas de instrumentación de la PE.

Escenarios de la PE

Los *escenarios* de planificación son posibles y previstas situaciones futuras que configuran las estrategias. Un *escenario* de planificación, es entonces una situación prevista, factible, producto de la interacción de factores internos y externos. Son intentos de describir una secuencia de hechos hipotéticos, una descripción de posibles eventos y situaciones futuras que cambian el entorno actual, en definitiva son des-

cripciones que permiten considerar la coherencia y la consistencia de diferentes opciones y alternativas de acción, es decir el “que pasaría si...”, condicionantes de estrategias y de objetivos.

El propósito de considerar y proponer escenarios es anticipar medidas contingentes preventivas, reducir los riesgos y la incertidumbre y permitir hacer proyecciones futuras en donde contextualizar los planes estratégicos.

A diferencia de una simple planificación, no necesariamente estratégica, que consiste en establecer objetivos y planes bajo la premisa que el futuro no tiene tanta incertidumbre, que no tiene cambios ni riesgos importantes, como podría suceder por ejemplo en entornos o países de alta estabilidad económica, política y social. La PE en cambio sí tiene en cuenta que el nivel de incertidumbre y los riesgos derivados del entorno son importantes y supone indispensable plantear diversas y posibles situaciones alternativas.

La planificación bajo la premisa de una gran certidumbre del inmediato futuro, normalmente es aplicable y útil en el corto plazo y más frecuentemente para la ejecución de proyectos específicos. En próximas secciones se profundizará este concepto con más detalle.

Pensamiento estratégico Pe y Visión Estratégica VE

Aparte de la motivación de reducir el riesgo y la incertidumbre futura, para trazar estrategias es importante adoptar un *Pensamiento estratégico*, Pe, y una *Visión Estratégica*, VE. Los dos conceptos son casi equivalentes, la VE es

producto del Pe y generalmente la VE exige un Pe.

Si adoptamos el concepto del ámbito militar podríamos decir que pensar estratégicamente es una forma sistemática de pensar, una actitud, o más bien un arte, para superar o derrotar un adversario, un enemigo, asumiendo que él está tratando de hacer lo mismo con nosotros.

Esta definición es muy limitada y poco aplicable en el resto de las áreas de actividad humana; considerar a todos un enemigo es distorsionar con cierta perversidad y malicia la realidad. En el ámbito empresarial o de negocios, los adversarios son la competencia y los efectos adversos, las amenazas del entorno, aunque por supuesto la competencia comercial puede llegar a ser cruel y despiadada.

El punto de partida para la PE es el pensamiento, la idea en la mente que se plantea un propósito futuro en el largo plazo, que analiza y evalúa los medios que dispone y los utiliza de la mejor forma posible para lograr ese fin. En ese sentido el Pe debe ser crítico, analítico y además creativo para plantearse variadas perspectivas de posibles futuros.

La consecuencia de esta manera de pensar debería ser entonces obtener una *Visión Estratégica*, la VE, es decir la visión de un estado futuro posible con objetivos realizables, es decir la consecuencia de que se piensa y actúa considerando globalmente, integralmente los recursos, las limitaciones u oportunidades de la situación actual y las posibles rutas, y a corto, mediano y largo plazo las factibles situaciones futuras.

Muy frecuentemente, tener una visión de un futuro posible, motivado por unos objetivos ambiciosos en entornos de alta incertidumbre, requiere que los planificadores practiquen un pensamiento estratégico, Pe.

Debería ser evidente que el Pe y la VE no pretenden adivinar o prevenir el futuro con absoluta certeza, eso es imposible; se trata de intentar responder reflexivamente a preguntas fundamentales de: ¿Dónde y cómo estamos?, ¿A dónde deseamos ir?, ¿Cómo podemos llegar allí? y, a partir de las respuestas, considerar los posibles *escenarios* y *estrategias* que reducen los riesgos de no alcanzar los objetivos propuestos.

En la ejecución de cualquier plan, hay tres elementos que inciden de manera significativa; en primer lugar las habilidades, *capacidades* y recursos que se poseen para ejecutarlo, en segundo el azar derivado de la incertidumbre de los *escenarios* previstos y por último las *estrategias* y las tácticas adoptadas para realizarlo. Los tres aspectos hay que considerarlos porque siempre estarán presentes. En conclusión, el éxito de una planificación eficaz debe apoyarse fundamentalmente en las *capacidades*, en una buena *estrategia* y sus maniobras *tácticas* y menos en el azar.

Estrategia vs táctica

Estos dos conceptos suelen ser confundidos y hay una diferencia importante entre *estrategia* y *táctica* que debe ser aclarada.

En un contexto organizacional, por un lado se ha

definido antes que la *estrategia* señala la ruta hacia el objetivo o la meta establecida a mediano y largo plazo; es de carácter general por su amplitud y alcance; a lo largo de esta ruta son establecidas *tácticas* operativas, más específicas, detalladas, circunstanciales y puntuales, que señalan las acciones, los proyectos concretos, es decir las actividades instrumentales que permiten “operativizar” las *estrategias*, son las acciones específicas, las maniobras para desplegar una *estrategia* que se convierten en *tácticas* de ejecución.

Las *estrategias* sin *tácticas* suelen ser inútiles o al menos poco operativas. Aunque en ocasiones una *táctica* no necesariamente responde a una *estrategia*, porque pueden ser respuestas improvisadas y circunstanciales a un evento, a una crisis o un problema, y cuyo efecto es a corto plazo; en realidad es deseable que las *tácticas* también formen parte de una planificación rigurosa.

Otro concepto relacionado y que se usará con frecuencia, es el de acciones o *iniciativas estratégicas* para referirse a las actividades *tácticas* de un plan, en ese sentido pueden ser considerados equivalente a las *tácticas*. En la práctica requieren para ser eficaces y ejecutables un modelo organizacional estructurado de competencias, habilidades, estructuras, procesos, sistemas de gestión, políticas, prácticas de trabajo y de modelo de negocios.

*“La estrategia sin tácticas es la ruta
más lenta hacia la victoria.
Las tácticas sin estrategia son el ruido
antes de la derrota”.*
Sun Tzu

“Planifica tu trabajo y trabaja tu plan”.
Napoleon Hill

1.2 Metodologías de la PE

La ejecución práctica de la PE requiere aplicar una cierta metodología, una forma sistemática de abordar la definición de objetivos, del análisis crítico de los recursos, las oportunidades y amenazas, de los riesgos e incertidumbres que se enfrentan. En las organizaciones industriales, empresariales y de negocios, sobre todo de gran tamaño, multinacionales o de un alto nivel de madurez organizacional, la práctica de la PE es rutinaria y es una forma de gestión consolidada, donde cada una adopta diferentes versiones y enfoques adaptados a sus propias necesidades, realidades culturales y su ámbito de negocios.

En empresas y negocios de corta existencia y tamaño pequeño o medio, es probable que no existan ni siquiera prácticas de planificación arraigadas y sistemáticas, lo que no significa que los accionistas propietarios o directores no tengan objetivos y “planes” de rentabilidad y crecimiento a corto plazo, ni mucho menos que no necesiten adoptar un enfoque estratégico. En realidad este trabajo sería especialmente útil y aprovechable para este último grupo de organizaciones si deciden enfocar su futuro con una *Visión Estratégica*.

La evolución de las metodologías y conceptos de

planificación han desarrollado variadas formas más especializadas y adaptadas a su sector de negocios, a su actividad, a su tamaño o a sus áreas organizacionales, aunque casi todas ellas tienen elementos comunes de una metodología que, por darle un nombre, se podría llamar “tradicional”, clásica, general o corporativa, cuando es aplicable a organizaciones de gran tamaño. Como se verá, de todas estas formas metodológicas pueden adoptarse conceptos e instrumentos útiles; ahora bien, en este texto se hablará fundamentalmente del enfoque de la PE en una versión adaptada de esta metodología tradicional, que es aplicable a casi cualquier tipo de organizaciones o instituciones en general, independientemente de su tamaño, su sector de negocios o actividad.

La diversidad y abundancia de metodologías o modelos de planificación que suelen identificarse con la PE, algunas de ellas erróneamente, hace muy engorroso describirlas o relacionarlas a todas en detalle, en esta sección nos limitaremos a describirlas someramente, aún así conviene tener presente siempre como referencia comparativa la metodología que hemos denominado clásica.

1.2.1) Metodología “tradicional”, clásica de la PE

En este texto se llama *tradicional*, porque conserva la estructura y los elementos básicos y mejor conocidos de una PE. La planificación PE *tradicional* en las grandes empresas, industrias y negocios multinacionales comenzó a desarrollarse a mediados del siglo pasado como una extensión culturalmente derivada

de la planificación militar y, desde entonces, se ha generalizado y convertido en una práctica habitual de gestión con prácticas de planificación estandarizadas y que realizan una gestión estratégica sistematizada y recurrente.

Articula las siguientes actividades “estratégicas”:

- *Reconocimiento de la realidad actual integral, interna y externa.*
- *Establecer donde se quiere llegar, el objetivo.*
- *Anticipar las “realidades” futuras posibles, los escenarios.*
- *Definir los caminos a seguir para alcanzar el objetivo, las estrategias.*
- *Establecer las acciones que hay que ejecutar para implementar las estrategias, las actividades y las tácticas en un plan de acción.*

Todas las metodologías, que se han desarrollado después, conservan en esencia similares elementos conceptuales e instrumentales, enfocados en su campo de aplicación específicos.

Las metodologías o enfoques estratégicos, que se señalan a continuación son:

- *Plan de los Factores Críticos de Éxito FCE.*
- *Planificación en instituciones públicas.*
- *Cuadro de Mando Integral.*
- *Planificación especializada funcional:*
 - *Operacional.*
 - *Corporativa.*
 - *Recursos humanos.*
 - *Mercadeo.*

- *Calidad o de valor agregado.*
- *Comunicacional.*
- *Informática.*
- *EOS (Entrepreneurial Operating System) o “Traction”.*
- *Plan de Negocios.*

Por otro lado, hay herramientas de planificación popularmente usadas, que integralmente no se deben considerar sistemas de planificación:

- *Herramientas de planificación:*
 - *FODA, PEST*
 - *Investigación de operaciones.*
 - *Software de aplicación, Enterprise Resource Planning o ERP.*

A continuación se describirán en forma resumida sus características principales.

1.2.2) Factores Críticos de Éxito” o FCE

Esta metodología tiene su fundamento en identificar cuáles son los Factores Críticos de Éxito, los FCE, de una organización, es decir que son necesarios e *indispensables* gestionar y aprovechar para lograr *exitosamente* los objetivos estratégicos.

Los pasos metodológicos que prescribe son:

- *Identificar y establecer los objetivos estratégicos, su misión y su visión.*
- *Identificar los factores, internos y externos, bajo control o fuera de control de la organización, para lograr los objetivos.*

- *Reducir o eliminar los factores que no sean indispensables para identificar y definir los Factores Críticos de Éxito, FCE.*
- *Establecer y asegurar relaciones causa-efecto entre los FCE y los objetivos estratégicos.*
- *Establecer un plan de acción y asegurar los recursos para garantizar la presencia, gestión, seguimiento y control de los FCE.*

Por ejemplo un factor crítico de éxito de una empresa industrial pudiera ser su conocimiento tecnológico, o su planta de manufactura, o su modelo de negocios.

En resumen, la metodología hace énfasis en seleccionar y gestionar los factores *indispensables* y asegurar sus relaciones causales con los OE's. En una próxima sección de instrumentación de la PE se verá que en realidad este modelo es muy semejante en sus resultados a la que se ha llamado *tradicional*.

1.2.3) Planificación en instituciones públicas

Hay métodos, aunque no muchos, de planificación especializada en áreas específicas de este tipo de organizaciones; por ejemplo de servicios como salud o la educación que, a diferencia de aquellos aplicados en organizaciones con fines de lucro, tienen muy presente en su enfoque la participación de los usuarios del servicio en el proceso planificador.

La denominada *Planificación Participativa Comunitaria* o la *Planificación Situacional*, son ejemplos de estos

modelos de planificación. En el primer caso, como su nombre sugiere, se refiere precisamente a incorporar la participación de la comunidad en la gestión y las decisiones de las instituciones públicas, tales como municipios, gobernaciones, comunidades, etc.; participación activa de forma permanente y recurrente, aunque su visión estratégica no varía de la PE clásica, su enfoque está en el protagonismo e inclusión de los usuarios.

La *Planificación Situacional* de instituciones públicas se enfoca en objetivos de resolver micro problemas o situaciones, sociales o poblacionales localizadas, mediante planes de acción a largo plazo y también, por supuesto, en la activa participación popular. Ambas metodologías, salvo su enfoque institucional, público y social, utilizan también elementos de la PE tradicional y del pensamiento y la visión estratégicos.

Un ejemplo, que personalmente he conocido, de estos enfoques de gestión, fueron los programas educacionales de “*Accelerated Schools*” que se desarrollaron en USA hace apenas unas pocas décadas, aplicados a instituciones educativas de nivel medio y primario, en donde la familia, los padres y representantes, tenían un papel protagónico estratégico en el desarrollo educativo de los alumnos. Otros programas semejantes se han tratado de implantar en Latinoamérica, aunque general y desafortunadamente marcados con tintes ideológicos y políticos.

1.2.4) Planificación especializada o funcional

También en áreas funcionales de una empresa puede haber metodologías especializadas de planificación, enfocadas en sus objetivos y actividades específicas. Por ejemplo la planificación en Informática, de sistemas de información, de tecnología, de operaciones, de la producción, en la planificación de mercadeo, de la planificación de la calidad, de la comunicación corporativa y de los recursos humanos. Su objeto especializado de planificación es diferente en cada uno de sus ámbitos y sus métodos están adaptados a ellos; pero también exige aplicar con rigor elementos tradicionales de la PE antes señalados.

Veamos algunos ejemplos.

a) Planificación en Informática, IT (Information Technology)

Uno de los campos de aplicación más útiles para una organización es la planificación de los sistemas de Información. No es más que un enfoque especial de planificación estratégica aplicado a un área funcional. Estos sistemas de planificación son también llamados en la literatura Plan Director de Sistemas, Plan Maestro de Sistemas de información o Plan Estratégico de Sistemas.

Cobra especial importancia en la actualidad en tiempos de globalización, de redes sociales y del comercio electrónico, de cambios y desarrollos tecnológicos acelerados. Siendo además un factor organizacional crítico porque la velocidad de nuevos desa-

rrollos tecnológicos en redes, equipos, sistemas, etc. exige inversiones cuantiosas que son de una obsolescencia acelerada.

Entre muchas otras áreas de aplicación, estas metodologías se enfocan en los siguientes aspectos técnicos de la informática:

- *El software de las aplicaciones.*
- *El hardware y plataformas tecnológicas.*
- *El sistema de comunicaciones redes y dispositivos de comunicación, por cable, inalámbrica y satelital.*
- *La automatización, la robótica.*
- *Los dispositivos adaptativos de control.*

En función de estos aspectos, y otros más específicos, la planificación estratégica en informática, diagnostica el estado actual, evalúa los recursos disponibles, las necesidades funcionales actuales y futuras, a mediano y largo plazo, las actuales tecnologías y tendencias futuras, y elabora un plan de desarrollo, de adquisición e instalación de nuevos elementos informáticos en una organización.

Los protocolos de aplicación de estos planes suelen tener estas etapas siguientes:

- *Establecer los requerimientos organizacionales de los sistemas de información.*
- *Diagnostico actual de los sistemas de información.*
- *Diagnostico de la industria en tecnología y comparativos de las competencias.*
- *Identificación de necesidades futuras en tecnología de información.*

- *Evaluación de tendencias tecnológicas y oportunidades de desarrollo y mejora.*
- *Establecimiento de objetivos y estrategias de los sistemas de información.*
- *Evaluación de brechas” entre la situación y recursos y capacidades actuales.*
- *Establecimiento de estrategias de desarrollo y adquisición.*
- *Plan de acción.*

b) Planeamiento estratégico de mercadeo, de comunicación

Este enfoque de planificación, podría considerarse una metodología especializada y funcional, como se advirtió antes, por estar enfocada en la función del mercadeo de los productos, su posición relativa a la competencia, sus estrategias de ventas, publicidad, promociones, imagen institucional y de comunicaciones.

El objetivo de este enfoque de gestión y PE es incrementar a largo plazo las *ventajas competitivas* de un negocio, su cartera de productos, mejorar sus ventas, su crecimiento y su rentabilidad, además de mejorar su reputación y su prestigio; es decir mejorar las fortalezas relativas a la competitividad y su enfoque está precisamente en sus productos, la propia participación y de la competencia en sus mercados. También puede incluir aspectos y elementos necesarios de publicidad, promociones, gestión de marcas y de comunicación corporativa, especialmente necesarias en corporaciones de gran tamaño.

Muchos de estos aspectos serán abordados más adelante cuando se hable de la instrumentación de la PE. Ahora, solo con el propósito de ilustrar este enfoque estratégico, un instrumento tradicional, y por excelencia, usado suele ser la *Matriz de Participación de Mercado*.

Esta popular matriz, originalmente creada por el prestigioso Grupo Consultor de Boston, revela la principal variable a considerar a partir de la posición competitiva y su potencial crecimiento, es decir la *participación de mercado*, en los análisis de competitividad; variable que expresa el porcentaje de ventas propias de productos sobre el mercado total. Esencialmente postula que el crecimiento de las ventas futuras dependerá de su cuota o participación actual. Sea cierto o no este postulado, el instrumento ha sido muy usado para planificar futuros *escenarios* de ventas, y la experiencia ha demostrado que hay al menos una cierta correlación importante entre ambos factores, la *participación actual* y el *crecimiento* de la organización.

El enfoque metodológico usa también otros instrumentos de evaluación muy útiles como el *Ciclo de Vida* de un producto o de la organización, las *Fuerzas del Mercado* de Porter y el *Análisis de Portafolio*, para establecer objetivos y estrategias de crecimiento y que se abordarán más adelante, en la segunda parte de instrumentación. La gran debilidad de estos métodos de PE, y quizás de cualquier otro método cuantitativo, radica en que es necesario tener abundante datos e información del mercado y de la competencia para usarlos con propiedad, que no siempre estarán dis-

ponibles, y por lo tanto las evaluaciones necesarias y las conclusiones pueden llegar a ser menos precisas de lo deseado.

Como se ha señalado, una de las metodologías, más útiles y notables complementarias de la planificación en el área de mercadeo, se refiere a la construcción de estrategias comunicacionales y publicitarias, enfocadas principalmente en las actitudes, valores, creencias, conductas del mercado y por supuesto de las motivaciones de compra de los clientes. Además de estos objetivos de mercadeo específicos, también pretenden fortalecer la reputación de la organización, mejorar su imagen institucional o de sus marcas, y sus procesos comunicacionales hacia el público y la sociedad en general. Siendo estas formas de pensamiento estratégico muy especializadas, merecerían un capítulo aparte y extenso, difícil también de incorporar en este texto.

c) Planeamiento estratégico organizacional corporativo

Este enfoque de planificación, característica en ámbitos de organizaciones de gran tamaño, corporaciones y multinacionales, se enfoca en desarrollar estrategias de tipo estructural organizacional, de gestión y de gobernabilidad, para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Plantea que las estructuras organizacionales centralizadas, funcionales, matriciales, descentralizadas o divisionales, sectoriales, regionales, además de sus otras competencias medulares, de sus cargos, roles y competencias de su personal, de sus sistemas de gobernanza y decisiones, en ámbitos geográficos y de

mercados regionales o internacionales amplios, que requieren estructuras organizacionales y de gestión más complejas. La diversidad de estructuras organizacionales y de gobernabilidad es muy abundante y cada una tiene diversas ventajas y desventajas que deben ser coherentes con su estructura y con su *Ciclo de Vida*.

El enfoque postula que las estrategias organizacionales de, por ejemplo en un caso sencillo, una empresa en una etapa inicial de lanzamiento debe ser centralizada y funcional, y solo en etapas posteriores de crecimiento o expansión podría adoptar estrategias coherentes matriciales, o divisionales.

No se ilustrará este enfoque metodológico en detalle, pero si es necesario reconocer que, en efecto, como producto de las evaluaciones y reflexiones estratégicas, frecuentemente es necesario reconocer que conviene modificar las estructuras organizacionales, ajustarlas o reestructurarlas para responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno, sea en su tamaño (reducción) o su diversificación, descentralización o de otra fórmula estructural.

d) Planificación de la calidad

Desde que en Japón se adoptó, poco tiempo después de la segunda guerra mundial, el enfoque en la calidad de los productos y de los procesos de producción como estrategia de crecimiento, han sido abundantes y populares los modelos y *sistemas de calidad* que han proliferado en occidente.

El propósito estratégico de estos métodos es entonces asegurar el *Valor* de sus productos para los

clientes, y para la organización, a través de incrementar y mejorar su calidad. Este concepto de valor tan importante se abordará en detalle más adelante en una próxima sección.

Además de los populares métodos que se originaron en Japón (*Kaizen*), o de *Just in Time*, han surgido sin embargo muchos otros modelos en occidente; por ejemplo la así llamada *Calidad Total*, por ejemplo *Six Sigma*, o el premio *Malcom Baldrige*, entre muchos otros con propósitos similares, que igualmente prescriben fórmulas para mejorar la calidad en la producción o en toda la organización. Principalmente se adoptaron en las áreas funcionales que corresponden a la *Cadena de Valor*; es decir el conjunto actividades involucradas en los procesos productivos y, sobre todo en sus métodos y practicas normativas relativas a la *planificación de la calidad*.

Aunque originalmente no fueron creadas para el propósito de la PE, los esquemas o normas de la ISO (*International Organization for Standardization*) prescriben reglas, por ejemplo la ISO 9001, para gestionar la calidad y el valor agregado ofrecidos en los productos y servicios. Por otro lado, también la misma organización ha establecido el estándar internacional ISO14000 que exige estándares regulatorios a una organización para gestionar estratégicamente el medio ambiente y los impactos ambientales de sus operaciones.

Todos estos sistemas de la calidad, siguen pautas muy similares a las que se postulan en la PE tradicional, enfocadas en la calidad de sus productos y servi-

cios. Representan también útiles instrumentos que puede adoptarse en el ese marco de planificación; sus efectos suelen producirse en mediano y corto plazo, y sus consecuencias impactan generalmente a toda la organización. Por ejemplo, las *Auditorias* son herramientas muy eficaces utilizadas, y características de estos enfoques, sirven en general para determinan fortalezas y debilidades de una organización.

Es necesario subrayar que estos modelos están fuertemente apoyados en *estrategias de desarrollo* muy importantes: 1) los recursos humanos, su formación y empoderamiento, 2) adopción de normas, estándares de calidad y mejores prácticas de trabajo, 3) exigencia de desempeño exitoso y la excelencia (*cero defectos*), 4) el mejoramiento continuo (*reingeniería de procesos*) y, no menos importantes, 5) las alianzas estratégicas, especialmente con suplidores de insumos críticos para alcanzar ciclos de producción cortos (*just in time*) y eficaces. Cada una de estas *estrategias* es individualmente de gran utilidad y valor, potencialmente candidatas a adoptarse en cualquier esquema de PE y que, en conjunto, representarían una extraordinaria sinergia y fortaleza competitiva.

e) *Planificación y estrategias de Recursos Humanos*

Esta especialidad de la PE está enfocada obviamente en el recurso humano, el personal de una organización desde el punto de vista de su calidad y cantidad, de sus competencias, habilidades, destrezas y de su tamaño, de la cantidad de personas indispen-

sables, de las estrategias necesarias en estos aspectos para lograr sus objetivos. Lamentablemente es uno de los aspectos estratégicos al que menos atención se le ha prestado, ya que las organizaciones siempre están más enfocadas en el mercado, sus productos, su rentabilidad y crecimiento, a pesar de que el crecimiento, y frecuentemente su supervivencia, dependen fundamentalmente de los recursos humanos.

La implementación de estas estrategias debería pasar por evaluaciones de competencia, mejoramiento de procesos de reclutamiento, programas de formación y entrenamiento (*Desarrollo Organizacional*) y, por supuesto, modelos estadísticos o heurísticos de planificación, proyección y estimación futuras de necesidades teniendo en cuenta escenarios de crecimientos o decrecimientos del mercado, de la demanda y su relación con la cantidad de recursos humanos necesarios, especialidad, tasas de “promociones”, de despidos, de reducción de personal, de bajas voluntarias o de jubilaciones, suspensiones, etc.

f) La Gestión y Planificación de la Producción

Esta especialidad de la planificación, es más propia de la *Ingeniería Industrial o de Operaciones*, es un instrumento muy útil porque pretende gestionar el sistema de producción de una organización, es decir su *Cadena de Valor*, desde que se conceptualiza un producto, pasando por su diseño, su sistema productivo, procesos, equipos, infraestructura y maquinarias, depósitos y logística de distribución y transporte hasta

su comercialización, para lo cual hace uso de todo tipo de herramientas de la *Investigación de Operaciones* y de muchos otros métodos estadísticos y heurísticos. Más adelante también se mencionará métodos específicos para ese propósito.

Podría decirse, a modo de conclusión preliminar, que todos estos modelos de planificación funcional o especializada, más que metodologías integrales de PE son, estrictamente hablando, modelos de gestión, que incluyen eso sí una rigurosa planificación a largo plazo, es decir más aproximadas a un plan o modelo, más bien estático, estructurado y normado sin considerar posibles *escenarios* futuros, su incertidumbre y la necesaria flexibilidad de proponer *estrategias y planes de contingencia*. En realidad, todos estos esquemas de gestión podrían y deberían en muchos casos ser parte de los *planes de acción* estratégicos para consolidar los objetivos de una organización.

1.2.5) *Cuadro de Mando Integral o BCM (Balanced Score Card), Gestión por objetivos*

Una de las metodologías más populares y difundidas de planificación en las últimas décadas es el *Balanced Scorecard, BCM, o Cuadro de Mando Integral*. Una versión más completa de gestionar una organización por objetivos, un aspecto crucial de la PE y la GE, especialmente del seguimiento y control de la implementación de sus planes estratégicos a través de sus *objetivos estratégicos* OE's, sus métricas e *indicadores de gestión*.

El protocolo de implementación de esta metodología parte en primer lugar de una planificación que permita definir la visión, la misión y los objetivos estratégicos corporativos; en segundo lugar técnicas que permitan traducir los objetivos generales en indicadores y objetivos de desempeño que configuran el cuadro de mando para realizar la GE.

El BCM es una forma de pensamiento estratégico que formula la siguiente definición de la PE: “....es una actividad de gestión de una organización realizada para establecer objetivos comunes, prioridades, enfocar los recursos, fortalecer sus operaciones, en un esfuerzo sistemático y disciplinado que produce decisiones y planes de acción con un enfoque en el futuro.”

Sin pretender hacer una descripción rigurosa, bastará señalar que es una metodología que enfoca la planificación de la organización en cuatro áreas o dimensiones básicas: *La Financiera, el Cliente, los Procesos y el Conocimiento*. En estas áreas se plantean los *objetivos estratégicos* y las *estrategias* respectivas que se reflejan en su principal producto: el *Mapa Estratégico*; una suerte de guía o ruta que despliega en cascada, en varios niveles, y su relación causal, a lo largo y ancho de la organización los objetivos y los *planes de acción* y poder permitir un seguimiento riguroso.

Lo niveles desplegados en este enfoque deberían ir al menos desde el nivel I corporativo, directivo o gerencia, pasando por los niveles de sus áreas funcionales, hasta los niveles operativos más detallados.

Mapa Estratégico



El gráfico ilustra un ejemplo de un cuadro o mapa estratégico de nivel I, es decir de nivel directivo o gerencial, en sus cuatro dimensiones. En el mapa se representa los OE generales o corporativos de la organización: OE F o financiero, el OF C de clientes, el OF P de procesos, y el OF c de capacidades o de desarrollo de personal.

Por ejemplo, el OE F (financiero) 1 podría ser *reducir los costos*, entonces el OE P (procesos) 1 podría ser *incrementar la eficiencia* y la productividad de los procesos, que evidentemente tiene una relación causal con el OE F1; por otro lado, el OE F2 podría ser *incrementar la rentabilidad* sobre el cual el OE F1 tiene un efecto causal; el OE C1 podría ser *incrementar la calidad de servicios al cliente* que tiene una relación causal con incrementar las ventas, el OE F3, y así consecutivamente.

El cuadro es un instrumento de control y seguimiento del desempeño de la gestión estratégica GE, en dónde los objetivos OE son indicadores, métricas bien definidas de manera cualitativa, cuantitativa y

operativa. En una próxima sección se hará referencia y describirá con detalle el instrumento de *indicadores de gestión* aplicables a este propósito.

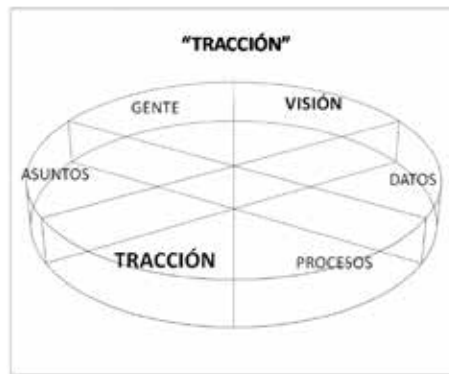
Como se ha afirmado, la idea central y práctica de este enfoque por objetivos, es muy común a todos los planes instrumentales de cualquier forma de gestión estratégica; es decir que los objetivos corporativos de nivel I, se despliegan en cascada a todas y cada una de las áreas organizacionales; por ejemplo el área financiera, el área operativa o de ventas, desarrollen los propios objetivos de su área (Nivel II) a partir de los objetivos generales (Nivel I) y alineados con ellos coherentemente, para que así se permita instrumentalmente y responsablemente hacerle seguimiento y control a su propio desempeño.

1.2.6) EOS (Entrepreneurial Operating System): Traccion (Traction)

Otro sistema de gestión y planificación no muy ampliamente conocido, sin embargo muy útil para pequeñas y medianas organizaciones, es el método *Traction*. Además de ser una metodología muy práctica para la PE también se refiere a la gestión general de la empresa con un enfoque estratégico de gestión o GE.

Este modelo visualiza la gestión de la organización en varias etapas, como sugiere el esquema siguiente:

- *“Visión”*.
- *“Datos”*.
- *“Procesos”*.
- *“Tracción” o ejecución*.
- *“Asuntos” o problemas*.
- *“Gente”*.



Resumiendo, el método define los componentes estratégicos organizacionales como objetos, o fases que responden a una cierta dinámica cíclica de la gestión integral; en donde la PE se desarrolla fundamentalmente en la etapa de “Visión” y la de GE en la de “Tracción”. En la primera se redefinen la misión, la visión y los OE’s de la organización, a niveles generales corporativos a largo plazo y a niveles operativos a corto plazo, las cuales llama “rocas”, dentro de un plan de acción a ejecutarse para hacer seguimiento y control con las actividades de la fase de “Tracción”.

Los demás componentes del modelo se refieren a los elementos principales de la organización que deben ser gestionados para ejecutar el plan general. Cada una de estas etapas tiene su metodología de trabajo y actividades específicas que no se profundizarán ahora por las razones explicadas anteriormente de sintetizar la descripción.

1.2.7) Plan de Negocios

Una versión específica de la PE en el mundo empresarial que debe destacarse y que es de amplia utilización en organizaciones que practican regularmente alguna forma de PE, es la fórmula conocida como *Plan de Negocios* o también *Plan de Proyecto*. Fundamentalmente se utiliza para proponer y someter a consideración y evaluación nuevas inversiones, nuevos productos, nuevos negocios, usando eso si un enfoque y una *Visión Estratégica*.

Su estructura, aunque no difiere sustancialmente de la PE, está orientada a demostrar la factibilidad del negocio o la inversión propuesta. En una próxima sección, en la parte II de instrumentación, se describirá con algo más de detalle porque, en muchas ocasiones, resulta ser el producto exigido de todo el proceso de PE, que requiere obligatoriamente una valoración económica, comercial, operacional y técnica de la inversión propuesta, con énfasis en el mercado y la factibilidad comercial.

1.2.8) Herramientas de instrumentación

Hay muchas, tales como consultas, análisis de valor, de mercado, de impactos, de riesgos, de posición competitiva, etc., y la segunda parte de instrumentación nos encargaremos de sugerir y detallar algunas.

En esta sección, por ser muy difundidas, y estar entre las más y mejor conocidas en el contexto de la PE, mencionaremos las siguientes:

- a) FODA
- b) la Investigación de Operaciones y
- c) los sistemas informáticos.

Veamos cada una.

a) FODA

Sin ser una metodología de planificación propiamente dicha, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o FODA por sus siglas, es más bien una herramienta necesaria y útil de la PE clásica.

Tiene el propósito general de obtener y presentar una valoración integral y sistémica de la organización y su entorno. Más adelante, en una próxima sección, también se examinará en alguna de sus versiones, como recurso instrumental de cualquier modelo de planificación, y especialmente para el desarrollo de escenarios E's. Otro instrumento derivado de este método, el PEST, se enfoca en analizar el entorno

desde el punto de vista de la política, la economía, lo social y lo tecnológico.

Esta y otras herramientas se aplicaran en la segunda parte, en donde su utilidad se revelará mucho mejor.

b) Investigación de Operaciones: IO

La IO tampoco es en realidad una metodología de planificación; es el resultado de múltiples métodos y modelos, principalmente matemáticos, estadísticos y en algunos casos heurísticos de amplia aplicación, que más bien son herramientas de toma de decisiones especiales, de mejoramiento y optimización de procesos y resolución de problemas operativos, eso sí, muy útiles para la ejecución de los planes de acción producto de la PE.

Al igual que la PE surgieron también originalmente del ámbito militar para resolver problemas logísticos, y se han difundido como una disciplina especializada y muy rigurosa técnicamente. Difundida y enseñada en muchas instituciones educativas a nivel de pregrado y postgrado, o en el contexto de otras disciplinas como la ingeniería industrial, de producción, o de sistemas. Entre sus muchos modelos matemáticos propuestos, los más conocidos y usados en la resolución de problemas operacionales están por ejemplo la *teoría de colas*, *optimización lineal*, *la toma de decisiones*, *planificación de la producción*, y *resolución de problemas de localización y transporte*, entre muchas otras aplicaciones.

c) *Software de planificación, ERP's*

No sería justo no mencionar la abundante cantidad y variedad de software y sistemas de planificación que se ofrecen hoy día en el mercado como herramientas de apoyo para la PE. Casi todos usan en sus programas informáticos el enfoque clásico de planificación o una versión de la planificación de proyectos o de *Plan de Negocios*. Son relativamente fáciles de adquirir y usar, pero previamente una buena comprensión de los conceptos básicos será indispensable para utilizarlos apropiadamente.

Entre estos sistemas hay que dar una mención especial a los sistemas ERP, por sus siglas en inglés *Enterprise Resource Planning*, cuyo propósito es sistematizar y automatizar la planificación y administración de todos los procesos de la *cadena de valor*, incluyendo en algunas versiones otras áreas funcionales de apoyo, mercadeo y de contacto con los clientes

Los lectores interesados podrán por su cuenta investigar en ese amplísimo mundo digital de Internet estos recursos y herramientas de apoyo y ejecución de la planificación.

Conclusiones:

Todos estos enfoques y métodos de planificación y de PE, son muy versátiles, tienen sus ventajas y desventajas propias; utilizan herramientas de evidente utilidad para los propósitos, no obstante la experiencia nos ha enseñado que todas ellas tienen alguna

debilidad en común cuando se trata de adoptarlos de forma práctica, pocas o ninguna prescribe las fórmulas, los protocolos y procedimientos para utilizarlas. Los autores o promotores las sugieren y describen someramente, y dejan a los practicantes inexpertos sin saber cómo aplicarlos en la realidad. Esa brecha en gran parte se tratará de cubrir en este trabajo.

Se podría continuar ilustrando la abundante variedad de metodologías e instrumentos disponibles en la literatura especializada pero, por ahora y para concluir esta sección, debería bastar para tener una perspectiva general de los métodos utilizables, y entender que hay pocos argumentos para evadir la necesidad de realizar una planificación estratégica oportuna, cuando se siente la necesidad imperiosa de orientar el rumbo de la organización.

*“No hay más de cinco colores primarios,
pero en combinación producen más tonos de los que se pueden
ver “.*
Sun Tze.

*“La mayoría de las personas no planean fallar,
no planean”.*
John L. Beckley.

1.3 La Gestión Estratégica GE y la PE

Los conceptos y metodologías expuestas anteriormente ayudan a entender los principios sobre los cuales se apoyan la *Gestión Estratégica GE*, y la *PE*. Más precisamente, la *GE* es el conjunto de actividades necesarias para desarrollar e implementar la *PE*; es decir, gestionar, planificar y ejecutar *estrategias*, asegurando el *seguimiento, el control y cumplimiento* de los *objetivos* y los *planes de acción* propuestos producto de la planificación.

La *GE* es más que una forma de gestión, es una manera de pensar, de actuar y de enfrentar el cambiante y retador futuro. El *pensamiento* y la *visión estratégica* son los motores inspiradores que configuran la *GE* y la *PE*.

Se entenderá mejor la diferencia y complementariedad de ambos conceptos si se observa que el proceso de la *PE* es un proceso puntual, realizado con rigor metodológico regularmente y con unas metodologías específicas; generalmente llevado a cabo por equipos de trabajo asignados en un proyecto y delegados por la dirección para ese propósito.

La *GE* es un proceso continuo que necesariamente incluye la *PE* como una actividad fundamental, su implementación, el seguimiento, la evaluación de re-

sultados y control permanente, continuado y sistemático de los *planes de acción* implementados, complementado con una atenta observación y seguimiento del entorno. La GE y la PE son complementarios y el uno sin el otro no son eficaces por si solos.

Por definición más rigurosa:

La GE consiste en la aplicación de un sistema, una cierta forma de trabajar en la organización para gestionarla, donde es crucial la implementación y ejecución de la PE, con seguimiento responsable y riguroso de los planes y del entorno.

La GE implica gestionar día a día, habitualmente, enfocándose y priorizando las decisiones y acciones más trascendentes, con una perspectiva a largo plazo, bajo la premisa de que el entorno puede cambiar constantemente y podrá ser necesario revisar y ajustar los planes con flexibilidad y resiliencia. Esta labor es generalmente realizada por los accionistas, los equipos directivos o gerenciales delegados, pero todos en la organización deben asumir su responsabilidad, su parte del rol protagónico y compartido de sus responsabilidades.

En la sección anterior hemos señalado algunas metodologías para gestionar la PE que tenían muchas cosas en común. En efecto, aunque algunas son más especializadas que otras y tienen propósitos e instrumentos diferenciados, todas tienen procesos que, con más o menos rigor, siguen secuencias y patrón de actividades similares; y que se corresponden con el enfoque que llamamos original y tradicional de la planificación corporativa.

Con mayor precisión, esas similitudes pueden esquematizarse así:

- *Un análisis de la realidad interna actual de las organizaciones. Que produce conciencia de las Fortalezas F's y Debilidades D's de la organización, sus competencias y recursos.*
- *Un análisis de la realidad externa actual y futura posible del entorno, con reconocimiento de las Oportunidades O's y las Amenazas A's que ofrece, y posiblemente ofrezca el entorno en el futuro.*
- *Una evaluación de posibles escenarios futuros respondiendo al nivel de incertidumbre percibido.*
- *Una clara e inspiradora definición de la visión y una misión organizacionales y unos valores compartidos.*
- *Una definición rigurosa de los Objetivos Estratégicos OE's y unas estrategias para realizarlos en escenarios previstos.*
- *La elaboración de un plan de acción estratégico, táctico y operativo, con actividades y objetivos a corto, mediano y largo plazo alineados con los Objetivos Estratégicos OE's.*

Para que esos elementos se materialicen, las actividades sistemáticas de la GE y la PE, se deben enfrentar con actitudes e iniciativas propias del *pensamiento* y la *visión* estratégicas:

- *Ejercitar con permanente espíritu crítico y autocrítico el análisis de cualquiera de los factores y aspectos que inciden o pueden afectar interna y externamente a la organización.*

- *Inspirar una voluntad de acción para enfrentar los cambios y los retos planteados.*
- *Promover la participación e inclusión de toda la organización y su entorno, en su desarrollo y su implementación.*
- *Estar basado en datos e información verosímiles.*
- *Estar enfocados en objetivos realizables, ambiciosos pero factibles y flexibles.*
- *Voluntad firme de propósitos, de materializar los objetivos e implementarlos eficazmente.*
- *Crear un fuerte sentido de responsabilidad y de rendición de cuentas de los planes, el seguimiento permanente y continuado del desempeño y los resultados.*

Ahora debe ser más claro lo que la PE, y más precisamente la GE implican; sin embargo, hay que señalar también lo que no es y que, con frecuencia, puede confundir.

La PE y la GE no pretenden rígidamente sustituir las decisiones y acciones futuras que una organización debe hacer ante la inminencia de los eventos no anticipados; ni mucho menos predecir los acontecimiento que deberá enfrentar, solo pretende anticipar posibles situaciones y cursos de acción, aunque las decisiones se tomen ahora y, como el efecto de esas decisiones tienen consecuencias en el futuro, es fundamental el seguimiento y control para verificar resultados y corregir oportunamente, si fuera necesario, el rumbo tomado.

Es evidente que es imposible asegurar cualquier situación y resultados futuros, no se planifica para eliminar por completo la incertidumbre, pero sí para reducirla. En realidad no hay tiempo perdido en la planificación; el tiempo y los recursos invertidos en esta actividad tienen su recompensa en una posterior y exitosa gestión organizacional; con el beneficio añadido de evitar perder oportunidades o tomar decisiones a destiempo y actuar con medidas correctivas radicales, de emergencia, imprevistas, dolorosas y de resultados indeseados.

Independientemente de los beneficios evidentes, el proceso de la GE y de la PE, a través de sus actividades de análisis y reflexión, permite a las organizaciones profundizar en el conocimiento de sus propias capacidades, de sus *fortalezas* y sus *debilidades*, de sus potenciales *oportunidades o riesgos* y proponerse *objetivos* ambiciosos y realistas.

Es posible como consecuencia de esta reflexión a la luz de las evaluaciones, consideraciones y análisis críticos que exige la metodología de planificación, que pudiera ser necesario hasta replantearse la propia identidad organizacional, de su *razón de ser* y su *misión*.

Tampoco la PE es una herramienta infalible que resolverá todos los problemas de la organización, no asegura que los OE's, las *estrategias* y las actividades del *plan de acción* se ajustarán a las realidades objetivas del entorno en donde opera, debe haber suficiente flexibilidad y resiliencia para que pueda adaptarse a posibles y cambiantes condiciones.

Para terminar, se señala un asunto útil de distinguir. Es posible que la PE o la GE sean confundidas con, lo que se llama en la literatura especializada, la *Gestión de Proyectos*; que, aunque similares en muchos aspectos, enfoques y herramientas, en realidad no es más que una aplicación específica y puntual de la GE, que está enfocada en un proyecto determinado, de duración limitada y que puede considerarse también un proceso puntual de planificación.

En cambio para una organización, con una duración indefinida, que aborda muchos proyectos recurrentemente, el proceso de la GE es un ciclo dinámico, continuo y recurrente, que debe ser entendido como un proceso de “mejoramiento” y retroalimentación permanente durante su instrumentación y puesta en práctica.

“Las oportunidades se multiplican a medida que se aprovechan”.

Sun Tzu

«*Que nuestra preocupación anticipada se convierta en pensamiento y planificación anticipados*».
Winston Churchill

1.4. Fortalezas F's y Debilidades D's de la Organización, Oportunidades O's y amenazas A's del entorno

Se señaló antes que la PE requiere como paso previo el análisis y evaluación de la realidad interna actual de las organizaciones y de su entorno, de sus actividades o de sus negocios. Para realizar esta tarea es fundamental entender los conceptos que servirán a este propósito: *Fortalezas F's y Debilidades D's* propias de la organización y de las *Oportunidades O's y las Amenazas A's* que ofrece o posiblemente ofrezca, el entorno de la organización.

Fortalezas F's y Debilidades D's

Una de las primeras consecuencias de la *visión estratégica*, o visión sistémica, es ser conscientes de las capacidades y competencias que se poseen para alinearlas en esfuerzos y objetivos comunes. Estos aspectos internos deben ser evaluados para poder tener un punto de partida estratégico sólido y crear una conciencia realista de la situación actual, que identifica cuales son las capacidades reales de la organización. Veamos con algo más de detalle estos aspectos.

Una *Debilidad D* es una carencia, una competencia débil o inexistente, algo dentro de la organización

que falla o no está funcionando adecuadamente, un problema crónico, una dificultad puntual, una falta de vigor, elementos que inhiben o obstaculizan su desempeño, sus resultados; son deficiencias que reducen su competitividad y la realización de sus objetivos.

Frecuentemente se perciben señales y síntomas de esas debilidades pero somos incapaces de identificarlas claramente, de reconocer sus causas reales, porque la atención esta enfocada en resultados o problemas inmediatos. Las organizaciones son estructuras con problemas y dificultades que a veces se ocultan y enmascaran en una cadena de causas-efectos difíciles de identiificar, y que en su desempeño habitual no se perciben con claridad. Causas derivadas de carencias o fallas de, por ejemplo, sus capacidades técnicas internas, de habilidades de gestión y técnicas operativas, de su modelo de organización, de su modelo de negocios, de la falta de competitividad de sus productos o de su oferta de valor.

El reconocimiento de las debilidades permite la oportunidad de actuar sobre ellas, interviniéndolas a tiempo para reducir su impacto negativo. Su posible eliminación, o al menos su neutralización, deberían eventualmente formar parte de los planes de acción estratégicos.

Por el contrario las *Fortalezas o F's* de una organización son sus componentes que les proporcionan solidez, que manifiestan destrezas y competencias importantes destacadas y consolidadas, activos físicos o humanos de gran valor que fallan poco o nunca, que

dan confianza y que se materializan en *ventajas competitivas* y atributos organizacionales, que aportan *valor* a sus productos, que apoyan y contribuyen al éxito; pueden ser funcionales, operativos y sobre todo estratégicos, porque son robustos y capaces de mantenerse y fortalecerse en el tiempo.

El reconocimiento de las *F's* permite formular *objetivos y estrategias* realistas, factibles, y reducen el riesgo de proponer iniciativas excesivamente ambiciosas.

Oportunidades O's y Amenazas A's del entorno

La GE requiere también una visión integral del entorno; que sea analizado y evaluado en sus condiciones actuales y futuras posibles, para que las amenazas y las oportunidades sean identificadas.

Una *Amenaza A* es un aspecto actual o futuro, un evento, una circunstancia, potencialmente perjudicial para la organización que representa un obstáculo para el cumplimiento de su misión y sus objetivos. Por el contrario una *Oportunidad O* es una circunstancia o evento que favorece potencialmente a la organización, una situación conveniente y oportuna que puede aprovecharse para lograr materializar sus propositos y estrategias, de crecimiento o de su supervivencia.

Aparte de la evaluación de las condiciones actuales del entorno desde varios puntos de vista, político, económico, lo social y el mercado en general, para identificar *O's* y *A's* existentes, también se requiere el analisis “predictivo” del futuro, sea mejor dicho anticipado, de las posibles *O's* y *A's* que este plan-

tea. Eso exige de datos e información objetiva de las tendencias previstas, de una atenta observación y de conocimientos sólidos sobre el entorno.

Hay que admitir que la disponibilidad o habilidad de manejar esta información, de tener esta visión objetiva, es un obstáculo muy frecuente. No está al alcance de todos, especialmente de organizaciones pequeñas, empresas familiares o negocios de mediano tamaño que no disponen de recursos para esta tarea, o están excesivamente ocupados con la gestión corriente de sus negocios; demasiado atentos en la gestión cotidiana y de resolver problemas puntuales emergentes.

Esta situación representa una *debilidad* organizacional que generalmente paraliza o obstaculiza hacer una GE eficaz; la incapacidad de reflexionar sobre la realidad, el entorno que perturba, la inseguridad, la incertidumbre, el temor a los riesgos, no permite tomar las requeridas decisiones a tiempo. La experiencia ha enseñado, sin embargo, que este desconocimiento se puede resolver con voluntad y sentido común, observación y atención al entorno, y no debería ser un obstáculo insalvable.

En definitiva, el reconocimiento, identificación de las *D's* y *F's*, *A's* y las *O's* permitirán 1) elaborar un diagnóstico integral, 2) configurar los posibles escenarios de planificación, 3) definir las *estrategias* y 4) proponer *planes de acción* factibles, iniciativas, intervenciones, medidas preventivas o contingentes. Pero sobretodo proporcionara un nivel de reconocimiento y conciencia de sus propias capacidades y posibilidades que el entorno les ofrece.

Para poder realizar este *diagnóstico* con rigor es importante esencialmente considerar tres cosas:

- Una visión integral, un *modelo conceptual* de la organización y de su entorno.
- El *ciclo de vida*.
- Métodos de análisis, evaluación e *instrumentos prácticos* para realizar el diagnóstico.

En primer lugar, antes de pasar a la fase instrumental de la PE y examinar las herramientas prácticas y los métodos de análisis, hay que tener a mano un modelo de las organizaciones, un esquema que permita considerar todos sus elementos, internos y externos, para analizarlos y evaluarlos sistemáticamente.

También, para poder realizar este análisis, puede ser necesario reconocer cual es la etapa del *ciclo de vida* de la organización para identificar y justificar la presencia y ausencia de alguno de esos elementos y que, además, condicionará eventualmente la configuración de muchas de sus estrategias. Ambos aspectos los cubriremos a continuación.

Los métodos de análisis se cubrirán en la segunda parte del texto.

“Si envías refuerzo a todas partes, en todas partes serás débil”.

Sun Tzu

“Siempre ten un plan y cree en él. Nada sucede por accidente”.
Chuck Knox.

1.5. Modelo Organizacional Integral

Para tener una base sólida de referencia, sobre la cual poder hacer las evaluaciones y análisis que exige la PE, es muy útil disponer un modelo conceptual integral con todos los elementos descritos de una organización; es decir un *modelo organizacional* que la abarque integralmente, con sus componentes internos y condicionantes externos.

De los abundantes modelos que hay disponibles en la literatura, se propone el siguiente esquema que permite desagregar los elementos constituyentes más relevantes.

Reconocer y diferenciar claramente sus componentes, es muy útil para abordar el análisis con rigor. Este modelo debe servir para que sistemáticamente se puedan considerar y evaluar los aspectos relevantes de su propia realidad actual y posibilidades futuras:

El siguiente esquema ilustra graficamente el modelo propuesto:



Todas las organizaciones, empresas, negocios, grandes o pequeños, que han pasado por sus sus ciclos normales de vida o de desarrollo, que han alcanzado un estado de madurez, deben tener estos elementos, más o menos configurados, en su esquema organizacional para poder operar con cierto nivel de eficacia. Si carecen de alguno de ellos, posiblemente tienen una gran debilidad que debería ser atendida o corregida. Por ejemplo, tener un gran *modelo de negocios*, pero carecer de un buen *modelo de organización*, o de *capacidades medulares*, conduce casi inexorablemente al fracaso, como se entenderá mejor a continuación.

Por otro lado, examinar estos elementos sistemáticamente es necesario para realizar un buen diagnóstico estratégico. A continuación habrá que detenerse y detallar la explicación del modelo para poder entenderlo y sobre todo poder aplicarlo y usarlo con propiedad.

1.5.1) Componentes, recursos y capacidades organizacionales

Según la descripción hecha del modelo anterior, los recursos, capacidades y componentes indispensables, con las que debería contar cualquier organización, y que deben ser considerados en el marco de la PE, son:

- *Las capacidades medulares.*
- *El modelo de organización y gobernabilidad, su estructura de organización.*
- *El modelo de negocios.*
- *El portafolio de productos.*
- *La propuesta de valor.*
- *Los Objetivos Estratégicos OE 's.*
- *Las ventajas competitivas.*

Es frecuente que no todas las, empresas o instituciones, industrias o comercios, tienen, claramente definidos y expresamente formulados, todos y cada uno de estos elementos presentes, sobre todo aquellas de reciente formación, en sus primeras etapas del ciclo de vida, o que son de pequeño o mediano tamaño. El modelo es más bien representativo de una organización madura y de un buen tamaño. Sin embargo, el carecer de algunos de estos elementos también representa tener debilidades estructurarles internas.

Veamos con algo de detalle estos elementos.

Capacidades medulares

Son las destrezas, conocimientos, recursos y tecnologías que la organización posee, el “*know-how*” (saber hacer) indispensable para sostener sus operaciones, las competencias de sus recursos humanos; su cultura con sus *valores y principios* básicos organizacionales, además de su clima organizacional, el nivel de motivación y compromiso, sus capacidades comunicacio-

nales y de trabajo en equipo, entre otras habilidades interpersonales de sus recursos humanos.

Una organización que tiene pocas o escasas *capacidades medulares* necesariamente debe tener grandes *D's* para su desarrollo, su crecimiento, sostenibilidad y supervivencia, en presencia de situaciones y *escenarios* críticos. Por ejemplo, una empresa con recursos humanos poco capacitados profesionalmente, con bajos niveles de formación, con poca experiencia, tecnológicamente dependiente, tiene pocas posibilidades de sobrevivir ante una crisis económica o una intensa competencia. Sea porque el bajo nivel profesional de su personal no le permita encontrar fórmulas alternativas o resolver sus problemas técnicos o comerciales.

Una organización industrial que trabaja con patentes, limitaciones de tecnología, sin una función de investigación y desarrollo, tiene fuertes *D's* con pocas posibilidades de crecer y ser sostenible en el tiempo. Una empresa con un mal clima organizacional, sin una cultura sólida, sin valores compartidos, sin una misión clara, difícilmente podrá enfrentar los retos y las amenazas en el futuro y andará dando bandazos sin un rumbo claro.

Por el contrario, una organización con competencias medulares sólidas, con personal bien capacitado y motivado, con una cultura organizacional madura, con estándares y prácticas de trabajo eficaces, con un buen clima organizacional y de trabajo tendrá grandes *F's*.

Parte esencial y básico de las *competencias medulares*, de la cultura organizacional, son los *valores organiza-*

cionales. Este aspecto es descuidadamente abordado con frecuencia, sobre todo por pequeñas empresas familiares, o inmaduras en sus etapas tempranas de desarrollo. Como lo consideramos un elemento crucial es importante referirse a ellos con algo de detalle.

Los valores organizacionales

Los *valores* son los principios básicos sobre los cuales se sustenta la cultura de la organización; no solo son necesarios y útiles porque sean inspiradores y motivadores, también representan los principios colectivos y compartidos por todos, junto a la propia diversidad de cada uno de los individuos que la integran.

Los valores no solamente deben reflejar principios virtuosos inspiradores inmateriales, también hay un lado práctico que debe ser considerado y apreciado. Una diversidad de valores individuales muy marcada puede llegar a ser una debilidad, porque las actitudes, comportamientos, reacciones o toma de decisiones serán muy diferentes, impredecibles, posiblemente, conflictivas y difíciles de resolver, ante las situaciones cotidianas enfrentadas, las dificultades, los conflictos, las comunicaciones difíciles, y otras barreras comunicacionales, o las amenazas y las crisis que deben encarar. Ante estas situaciones se debe reaccionar proactivamente, con coherencia y actitudes semejantes, constructivas, cooperativas y menos competitivas, que los *valores compartidos* proporcionan.

Por ejemplo, los valores del respeto, la confianza y

la comunicación abierta, si no se comparten se corre el riesgo de afrontar profundas disfunciones, conflictos sin resolver, repercusiones emocionales y hasta la posibilidad de crisis internas profundas, de desarrollar severas o irreversibles *D's*.

Cada individuo debería poder reaccionar y actuar de forma parecida ante estímulos similares, sin perder su legítima individualidad e identidad propia; en definitiva, los diferentes comportamientos, las ideas, los juicios de valor, los prejuicios, las decisiones, las conductas, las actitudes individuales marcadamente diferenciadas pueden contribuir a crear desconfianza y escaso respeto, evidentes ingredientes negativos para una comunicación fluida y la cohesión de las actividades grupales.

En organizaciones de composición multicultural muy diversa pueden encontrarse integrantes, en donde haya poca homogeneidad cultural, dependiendo de su origen o nivel de educación, y sus valores éticos difieren. Por ejemplo, algunos tienen un sentido de la puntualidad, o de la impuntualidad, distinto; de sentido del cumplimiento de responsabilidades diferente y donde el rendimiento personal de cuentas es más, o menos exigente, unos son más flexibles y otros más condescendientes.

El resultado de esta diversidad de valores puede llegar a crear un clima de indisciplina e incumplimientos generalizado, en donde las reuniones de trabajo son improductivas, la presentación de resultados e informes no se cumplen estrictamente y se retrasan los planes y proyectos recurrentemente.

La diversidad multicultural es frecuente encontrarla en empresas y corporaciones multinacionales; pluralidades que son gestionadas, trabajadas y reducidas, a través de procesos de contratación selectivos, de imposición de códigos éticos de conducta, de intensivas campañas promocionales y difusión de sus valores, de procesos de inducción, entrenamiento y capacitación organizacionales para ese propósito.

Es claro que es utópico esperar que todas las personas tengan exactamente los mismos principios éticos o morales, o exactamente las mismas reacciones ante un mismo estímulo, es poco realista pretender que reaccionen como robots programados, eso es imposible y antinatural. Sin embargo, no es extraño y muy probable, que integrantes de un mismo origen cultural o social posean y compartan valores muy similares; también debería ser evidente que si los valores organizacionales se siembran, se cultivan y se promueven adecuadamente, entonces puede constituirse una sólida base cultural organizacional más homogénea, común y compartida.

Al compartir los valores no se logrará uniformidad total de las conductas o de sus actitudes, pero sí disminuye el riesgo de que esa diversidad natural contribuya a la confusión, el conflicto, la desconfianza, la poca comunicación, es decir a debilitar las competencias medulares.

Podemos concluir, en breves palabras que:

Los valores son pautas y principios que la organización valora en los comportamientos individuales para el éxito grupal.

Es importante, sino indispensable, que sus miembros actúen y reaccionen de forma semejante, manteniendo su libertad de pensamiento e ideas.

Valores Compartidos

Parece conveniente empezar entonces por tratar de explicar cómo es posible lograr el objetivo de definir y compartir valores organizacionales, que sean útiles para los propósitos de cohesionar el esfuerzo colectivo.

Obsérvese el siguiente gráfico que hemos llamado por conveniencia el *triángulo de los valores*.



Desde la antigüedad los filósofos griegos ya formulaban la idea que hay principios o *valores* humanos básicos. Por ejemplo, se atribuye a Platón, la teoría que plantea que hay tres categorías fundamentales:

- Los *éticos* derivados de creencias espirituales,
- los *emocionales*, por supuesto derivados de emociones o sentimientos y
- los *prácticos* que responden a la razón y como indica su nombre a las cosas prácticas de la vida.

Los filósofos afirmaban que solo era necesario adoptar con rigor un pequeño grupo equilibrado de

estos tres tipos de valores para que una persona tuviera una vida virtuosa.

Llevar una vida con valores exclusivamente éticos de, por ejemplo, integridad y honradez seguramente no te aseguraría responder adecuadamente a estímulos emocionales de la solidaridad, la compasión o la empatía. Llevar una vida enfocada exclusivamente en valores prácticos de, por ejemplo, autorrealización y disciplina probablemente conduciría a ignorar o devaluar los valores éticos y emocionales y se podría llegar a ser un incompetente social, marcado por un exagerado egoísmo materialista. Igualmente alguien influenciado exclusivamente solo por sus emociones le sería muy difícil tener una vida de logros y realizaciones materiales.

Para los propósitos utilitarios de definir y comparar los valores de un equipo de trabajo, de una organización, se propone la idea de que no es necesario usar una abundante cantidad de valores equilibrados para un buen engranaje. En general, aunque las personas de un colectivo pueden tener un equipaje de valores equilibrado y semejante, que permite su inclusión cultural en las organizaciones en donde hay individualidades de diferente origen cultural, este equilibrio debe promoverse.

Para ilustrar la tarea propuesta, obsérvese algunos ejemplos en la lista siguiente que hay una abundante variedad de valores.

- Honestidad, integridad.
- Disciplina, puntualidad.

- Tolerancia.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Equidad.
- Flexibilidad.
- Confianza.

Estos valores anteriores podrían adoptarse en el seno de una organización, de un equipo; son sencillos de definir y son valores comúnmente reconocidos en casi cualquier ámbito social y relativamente fáciles de comprender.

Por ejemplo parece muy claro que la honestidad, el respeto y la responsabilidad son valores *éticos*; o que la puntualidad, la motivación al logro y el enfoque en resultados son *prácticos*, y que el entusiasmo, la motivación y el sentido del humor son *emocionales*; sin embargo, sin definirlos apropiadamente pueden conducir a confusiones e interpretaciones subjetivas difíciles de compartir.

Ese problema es más complicado aún si se adoptan también otros valores que son de mayor complejidad en su formulación, difíciles de definir e interpretar, que requieren que explícitamente se conceptualicen con más detalle.

Por ejemplo:

- Enfoque en resultados.
- Motivación al logro.
- La calidad, la excelencia.
- Empatía.

- Profesionalidad.
- Comunicación abierta.
- Rendimiento de cuentas.
- Pasión por el trabajo.
- *Espíritu de Equipo.*
- Sentido del humor.

¿Qué significa realmente el rendimiento de cuentas?, o la profesionalidad, ¿la comunicación abierta? Son conceptos más elaborados que para cada organización, y cada grupo de individuos, estos valores carecen de significado compartido concreto, podrán tener connotaciones y significados diferentes, dependerá subjetivamente de sus propios principios individuales lo que expresan. Para evitar eso bastará con definirlos de forma precisa, darles claros contenidos para que puedan ser compartidos.

En definitiva los *valores organizacionales* representan el principal elemento de la identidad cultural y amalgaman los valores individuales. Una organización con valores organizacionales compartidos y públicamente reconocidos gozará de sólidas fortalezas, de un gran prestigio público y reputación sólida; por el contrario si sus valores no son evidentes, ni se comparten, ni son públicamente reconocidos por el entorno social, el mercado y sus clientes, tendrá seguramente una de-

bilidad potencial, una débil imagen pública, susceptible de ser menospreciadas sus marcas por sus clientes y el mercado, ni podrá gozar de una identidad organizacional propia reconocida.

Para los efectos prácticos de compartirlos, solo un número relativamente bajo de valores sería necesario; posiblemente sería suficiente que en una organización se formularan y compartieran un conjunto de cuatro o cinco valores de estos tipos sugeridos; por ejemplo es recomendable adoptar dos valores prácticos, dos valores éticos y uno emocional.

La tarea de definir o revisar los *valores organizacionales* deberá enfrentarse en un proceso de PE.

Los siguientes ejemplos ilustran estos conceptos que se acaban de exponer.

Una institución de servicios públicos cuyos funcionarios no comparten el valor del respeto y la empatía difícilmente podrá ofrecer un servicio de calidad en la atención a los clientes.

Una institución financiera cuyo valor cultural no sea la honestidad, seguramente tendrá una pésima reputación en el mercado.

Una clínica de salud en donde no haya una evidente integridad y profesionalidad entre su personal médico, no generará la confianza y seguridad de sus pacientes.

Un equipo de trabajo en donde no haya un verdadero espíritu de equipo no podrá lograr sus objetivos exitosamente.

Para terminar esta sección, hay que afirmar que el asunto de cómo lograr adoptar, promover, difundir y sembrar los valores organizacionales no es trivial, tiene sus dificultades, y será abordado más adelante en las secciones dedicadas a la instrumentación.

El modelo de organización, de gobernabilidad, de gestión y estructura, la misión y la visión

Para evitar confusiones en este contexto, hay que diferenciar el *Modelo Organizacional* integral de lo que llamamos el *modelo* o *esquema de organización* o de gestión; el último se refiere más precisamente a la estructura organizacional, sus áreas, sus funciones, los roles y los cargos, la estructura jerárquica, los niveles de autoridad y control delegados, a su sistema y procesos de gestión y gobernabilidad, de planificación estratégica, los sistemas de información, de la tecnología, de recursos humanos, a su misión y visión, declaradas o no.

Dentro de todo este conjunto de elementos ocupa lugar especial algo sustancial e imprescindible: una explícita declaración de su *razón de ser*, precisamente aquello que justifica su existencia, sin lo cual su constitución no tendría sentido. Es decir, lo que se expresa comunmente en su *misión* y su *visión* de futuro, que junto a los valores constituye la base de su identidad organizacional. Ellos son vitales para trazar el rumbo, señalar el camino a seguir, y es necesario diferenciarlos.

Misión: Es la expresión de su razón de ser de una organización; proposito y motivación que justifica su existencia; que le da una identidad. En la práctica puede ser una breve descripción, una síntesis, de las actividades de la organización:

- *Lo que hace, lo que produce y su principal atributo.*
- *Cuáles son su principales valores organizacionales.*
- *Quiénes son los beneficiarios de su portafolio de productos, sus clientes y usuarios.*
- *Qué los diferencia de la competencia.*

Visión: Es en general una imagen futura inspiradora; tal vez una descripción metafórica de lo que quiere llegar a ser. La *visión* debería contener:

- *Una descripción breve fácil de comunicar.*
- *Con propósitos factibles pero ambiciosos.*
- *Clara, motivadora e inspiradora.*

Caso-Ejemplo: Un equipo de proyectos de una empresa de productos de consumo masivo tiene el propósito de diseñar una línea de producción para lanzar al mercado una novedosa gama de productos domésticos. Ha formulado su misión de la siguiente forma:

“La misión es diseñar e implementar la línea de producción que tenga la capacidad de elaborar eficientemente los nuevos productos, en los volúmenes y calidad que demanda el mercado, para la satisfacción de nuestros clientes”; y la

visión la imaginan y describen como “*un equipo celebrando con resultados exitosos, orgullosos de haber cumplido la misión en el tiempo acordado*”.

Hay muchas evidencias de organizaciones, sobre todo si tienen una vida corta, que sin tener una sólida capacidad organizacional, un modelo robusto, una misión claramente formulada y divulgada que, sin embargo, suelen tener éxito y logran una rentabilidad y crecimiento sostenido; sea porque operan en entornos muy favorables o los productos que elaboran tienen atributos muy sólidos, porque son monopolios comerciales, o porque poseen abundantes *F's* en *competencias modulares* y en el *modelo de negocios*, todo eso sin que las *D's* de su *modelo de organización*, sus escasas formas de gestión, y su falta de orientación hacia un rumbo definido, las afecta significativamente.

Esos casos son excepcionales; en general una organización que carece de una buena estructura y sistemas de gestión y gobernabilidad eficientes, es muy susceptible de sufrir las embestidas de frecuentes crisis internas, o del entorno, y difícilmente sobreviven.

El proceso de PE puede requerir revisar y ajustar estratégicamente todo o varios de los componentes del modelo de organización, en su estructura, sus roles, sus sistemas de gestión. La modificación o el ajuste del *modelo de organización*, con frecuencia surge de las propuestas estratégicas del plan de acción, resultado de la planificación, que en la sección de instrumentación se abordará con algunas herramientas prácticas sugeridas.

El modelo de negocios

Se refiere a los procesos productivos y operacionales, las actividades requeridas para 1) diseñar el producto, 2) al sistema, la tecnología y las prácticas y procedimientos de trabajo para elaborarlos, 3) a sus estándares y sistemas de calidad establecidos, 4) a sus procesos para almacenarlos, y 5) para mercadearlos, comercializarlos, distribuirlos y prestar servicios pre y postventa, y por supuesto enfocados al mercado objetivo, a los clientes.

En pocas palabras, a partir del concepto de lo que se va a ofrecer, el modelo de negocios describe cómo se va a producir y comercializar, cómo se hará esta oferta y a quien se va a ofrecer y entregar, sean un producto tangible, un servicio, o ambos. Estos elementos que junto a sus *capacidades medulares* y el *modelo de organización* representarán la *propuesta de valor* ofrecida a los clientes y usuarios.

Internamente se refiere sobre todo al sistema, lo que suele llamarse la *cadena de valor* de la organización, procesos básicos, de transformación o centrales del negocio, sin excluir todos los procesos de distribución y apoyo. Se supone que a través de todos y cada uno de esos procesos secuenciales, al ser elaborado el producto o prestado el servicio, se la irá agregando un cierto nivel de “valor”, que depues es materializado en la *propuesta de valor* de la organización. Sobre este tema ahondaremos más adelante por su importancia crucial.

Este modelo, propuesto originalmente por M. Porter (Harvard University), permite integrar y visualizar los conceptos del *modelo de negocios*, *portafolio de productos*, *oferta de valor* y de la *ventaja competitiva*. En teoría, esta idea persigue el objetivo de “optimizar el valor” para la organización y los clientes o usuarios de los productos, mejor expresado en otros términos de maximizar la calidad y minimizar sus costos. El modelo aquí presentado es algo más elaborado y completo del que originalmente fuese propuesto por sus autores.

El siguiente esquema ilustra este concepto gráficamente.



Aunque puedan tener semejanzas estructurales no hay un modelo único estándar. Los *modelos de negocios* de organizaciones con fines de lucro se adaptan al tipo de producto o servicio que producen o prestan, a sus mercados y las condiciones del entorno; para productos y empresas o negocios similares, cada uno adopta y trata de adaptarlo a sus propias *capacidades medulares* y a las necesidades de sus clientes o usuarios.

No es extraño ni tampoco poco frecuente que, como resultado de condiciones extremas y cambian-

tes del entorno, o como resultado del proceso del *ciclo de vida*, este modelo debe ser ajustado y modificado. Resultará difícil sobrevivir si se fracasa en esas situaciones coyunturales, en esa adaptación.

Por ejemplo, una empresa comercial de artefactos domésticos que vende a domicilio y a crédito, cuando el mercado cambie radicalmente por efecto de la alta inflación o la pérdida de poder adquisitivo, y les resulte imposible seguir vendiendo a plazos, debe adaptar y transformar su forma de hacer negocios, comercializando y distribuyendo sus mismos productos en puntos de venta localizados y vendiendo al contado. Si no lo hace difícilmente podrá superar la crisis.

Las instituciones sin fines de lucro, de salud pública por ejemplo, deben igualmente adoptar y definir un “modelo de negocios”, por así llamarlos, aunque no esté enfocado hacia el propósito de obtener beneficios económicos; igualmente necesitará estructurarse, aunque el “modelo” sea dirigido evidentemente al objetivo de prestar un servicio público, a la eficiencia y la efectividad, más que a la rentabilidad.

Un buen *modelo de negocios* garantiza una gran fortaleza a la organización, uno deficiente, inflexible, desajustado con la realidad comercial, generalmente no es rentable ni sostenible, y representa un debilidad potencial, incapaz de adaptarse a condiciones adversas del entorno. El problema de evaluar el *modelo de negocios*, tampoco es trivial y se tratará de abordar en la sección de instrumentación de la PE.

El portafolio de productos-servicios

Claramente se refiere al conjunto de productos o servicios producidos y ofrecidos, a sus características funcionales, no solamente a su número y variedad sino, por supuesto, a su calidad, a los atributos que poseen y que los diferencian de otros similares de la competencia, la reputación y el prestigio de su “marca” entre sus clientes o el mercado en general. Ese portafolio podrá ser de uno solo o de múltiples y diferentes productos.

En organizaciones con fines de lucro se refiere a la rentabilidad económica que producen, a sus beneficios y a su *contribución marginal*, al *valor* que aportan al negocio. La gestión de estos portafolios marcarán las *ventajas* y su *posición competitiva* en los mercados que atienden.

Debería ser evidente al observar la *cadena de valor* que las organizaciones en general no son solo proveedoras de productos tangibles, exclusivamente de características materiales; hoy día para ser competitivas deben proveer también servicios complementarios, que los hacen más o menos atractivos al mercado según sea su nivel de prestaciones ofrecidas. Ni siquiera en el negocio de insumos industriales hay un producto exclusivamente tangible y material, aislado de aspectos componentes o atributos de servicio.

Debería ser puro sentido común que con productos de características físicas o materiales semejantes, lo que los diferencia ante los clientes son los atractivos de un buen servicio complementario prestado;

por ejemplo, la atención al cliente, la cortesía, la asesoría técnica o la distribución y disponibilidad, son aspectos que les proporcionan posiblemente una *ventaja competitiva* y fortaleza en su *propuesta de valor*.

A partir de ahora en adelante se hará referencia al concepto de *producto-servicio*, es decir el portafolio de bienes o servicios que produce una organización, simplemente como “*producto*” en forma genérica y solo cuando sea útil haremos una distinción entre ambos.

Una organización que no tenga un producto bien diseñado, de calidad, o con estándares consistentes, tiene una gran debilidad y desventaja competitiva. Evidentemente productos de primera necesidad, alimentación, salud o servicios de transporte por ejemplo, que generalmente tienen sus mercados garantizados por su alta demanda y utilidad, tal vez hasta con monopolios exclusivos, poseen una gran fortaleza estratégica; en cambio si son productos muy estandarizados, que corrientemente son llamados “commodities” o genéricos, de poca o ninguna diferenciación, no exclusivos, de diseño, con funcionalidades similares, son muy vulnerables a la competencia y especialmente a la competencia de precios.

A diferencia de productos básicos que hoy día abarcan un amplio espectro, desde el consumo masivo de primera necesidad, hasta el de los insumos industriales estandarizados, cuya demanda y valor de mercado dependen sobre todo de la competitividad de precios, de la calidad objetiva percibida y de su utilidad, el *portafolio de productos* no esenciales, de alta gama o de lujo, suele

configurarse generalmente a través de necesidades “artificialmente” creadas por la publicidad y el mercadeo; su consumo está generalmente marcado, casi exclusivamente, por la reputación y el prestigio de la marca creados para ese propósito.

El aspecto de los beneficios y la rentabilidades de un “portafolio” de servicios en organizaciones sin fines de lucro es menos claro de considerar con perspectivas estratégicas. Como se ha señalado anteriormente, en ellas se responde a satisfacer necesidades, obligaciones y derechos de la población y su “negocio” es satisfacerlos eficazmente, no es la rentabilidad. Posiblemente por su carácter publico, burocratico e inflexible, de oferta frecuentemente insuficiente, suele haber en general grandes deficiencias en la calidad de sus productos, en la gestión de sus *modelos organizacionales* y de “negocios”, o de su *portafolio de servicios*; y en consecuencia su reputación y prestigio suele ser insatisfactoria, de incompetencia e ineficiencia.

Muchas de las estrategias diferenciadoras que pueden surgir de la PE están dirigidos a reestructurar el *portafolio de productos* o fortalecer los aspectos intangibles del servicio, por ejemplo la atención y la cortesía.

Cualquiera sea la composición del portafolio, en el marco de la PE deberá ser examinado y evaluada su fortaleza, la factibilidad, su contribución individual e integral, y su rentabilidad.

Propuesta de valor

La *propuesta de valor* es un aspecto fundamental resultado del *modelo de negocios*, materializada en su *portafolio de productos*, que genera importantes *ventajas competitivas* y posiciona favorablemente a la empresa en el mercado. Uno de los elementos más importantes que frecuentemente no se le presta debida atención en la PE, el componente principal de la *propuesta de valor*, es el *valor agregado, real* y percibido de los productos.

Una oferta de productos debe ser capaz de llegar a los clientes, establecer con claridad sus ventajas, para obtener cierto nivel de lealtad, fidelidad y, sobre todo, tratar de diferenciarse de la competencia.

Debería ser evidente entender que una organización con productos de *valor agregado* percibido y contundente, tienen una gran fortaleza; si la *propuesta de valor* es poco sólida o convincente se tendrá una gran debilidad. Al evaluar el *portafolio de productos* en el contexto de la PE, no solo será necesario evaluar su rentabilidad, también será muy recomendable revisar la *propuesta de valor*. Cuando se habla de procesos, actividades o productos para poder gestionar el concepto la primera tarea es definirlo apropiadamente.

Una forma de entenderlo y analizarlo es considerar tres puntos de vista que hay que diferenciar:

- a) *El valor percibido de un producto para el cliente a través de la calidad, la utilidad y el precio.*
- b) *El valor para la organización que se produce a través del precio y su beneficio, es decir su rentabilidad.*

c) *El valor real de un producto.*

En primer lugar se debe preguntar si para el cliente el *valor* percibido cumple sus necesidades, responde a las cualidades ofrecidas y son de utilidad para él y, por supuesto, si está dispuesto pagar el precio marcado. Se podría decir entonces que el *valor* para los clientes tiene tres dimensiones, una más objetiva y otra más subjetiva:

- *Valor apreciado a través del nivel de aptitud y utilidad de los objetos, las cosas, las actividades, los productos y servicios que proporcionan cierta satisfacción, bienestar o deleite al cliente.*
- *El costo de adquirirlos y usarlos.*
- *Valor reconocido mediante su reputación y prestigio.*

Al conjunto de estos tres aspectos, suele llamarse *valor percibido* o de utilidad. Dicho de otra forma, representa el *valor* ofrecido a los clientes y usuarios mediante la *aptitud* de sus atributos directamente percibidos durante la experiencia de uso, o al consumirlos, a través de la *calidad* y la *utilidad*. A este *valor* los economistas tradicionales suelen llamarlo *valor de uso*.

Ahora bien, la manera que los clientes manifiestan su percepción del valor es a través de la *satisfacción*, una forma indirecta y subjetiva de apreciarlo, que habría que objetivizarla y cuantificarla de alguna forma para poder medirla.

Un producto que tiene fallas y no cumple sus atributos específicos reduce su *valor* en cualquier sentido. Un proceso de servicios, una actividad que produce errores también lo reduce. Un servicio con una actividad redundante, aunque agregue cualidades innecesarias,

sarias, también reduce el valor, sobre todo si por eso aumenta su precio.

El precio de los productos consumidos es un componente importante del valor, de hecho representa el “valor” de la organización porque contiene los recursos utilizados en su producción y su margen de beneficios. Para el cliente representa muchas veces ser el principal elemento de la decisión para adquirirlo. Por ejemplo, un producto muy costoso deja de ser atractivo, y uno muy barato, puede generar desconfianza.

La reputación comercial, el prestigio de la marca, es el componente más subjetivo, pero no menos importante, que también generan fidelidad en la marca y voluntad de recompra en los clientes. Un producto que tiene escasa reputación, desconocido en el mercado, tiene generalmente poco *valor* hasta que revela sus cualidades y su calidad durante la experiencia de uso, el mercadeo, la publicidad, las promociones y las facilidades de adquirirlo y, más efectivo aún, el reconocimiento divulgado entre los consumidores.

El precio “justo” es un concepto relativo y es básico para aumentar el *valor* real y el *percibido*, ambos conceptos diferenciados que se abordarán a continuación.

Modelo del valor

Para analizar estos conceptos de *valor* y relacionarlos debidamente, se propone una formulación teórica que deba vincular las dos perspectivas, 1) para el cliente, mediante el *valor percibido* relacionado directamente

a la calidad, la utilidad y la satisfacción, y 2) para la organización a través del precio. Estos puntos de vista se llamarán *valor real* del producto, y que los economistas tradicionales suelen definirlo como *valor de cambio*.

En este modelo propuesto se expresa el *valor real* de un producto en esta elación teórica:

$$V_r = \text{Valor percibido} / \text{Precio}$$

Donde se llamará V_u al *valor percibido* por el cliente, en el sentido antes expuesto, como una función de la *calidad* C y la *utilidad* U del producto, y al precio P .

$$V_r = V_u / \text{Precio} = (C + U) / P = (\text{Calidad} + \text{Utilidad}) / P$$

Esta relación, expresa que *el valor* V_r real de un producto, es directamente proporcional a la calidad C y la utilidad U apreciada por el cliente, es decir el componente V_u , o de *valor percibido*, e inversamente proporcional a su precio P .

Esta fórmula es en realidad un indicador, que aunque es tan bueno como cualquier otro, es de gran utilidad para evaluar y medir este importante aspecto de la propuesta de valor, y que tiene importantes derivaciones.

Este planteamiento relaciona con propósitos prácticos, el valor real y el valor de uso, a través del precio P . Sin este componente, se podría entender

que el *valor real* V_r fuese equivalente al *valor percibido* V_u , es decir que $V_r = V_u$, algo que una economía de mercado es una utopía que, aunque deseable, es totalmente irreal.

Desde el punto de vista del cliente si ambos varían, V_u y P , en una misma proporción el *valor real* tiende a ser el mismo; si P crece indefinidamente, el *valor real* tiende a cero, y si este crece será porque su calidad y utilidad han crecido a una tasa superior al crecimiento del precio. Si ambos crecen indefinidamente, la calidad también, pero su precio en algún momento, se hace demasiado costoso para consumir el producto, de manera que dejara de ser útil, aunque su valor real sea infinito y, por lo tanto, la fórmula parece ser válida solo hasta cierto rango de precios, o de la capacidad de consumo y uso del cliente.

Asumamos que la teoría es válida dentro de los niveles de consumo de un producto en el mercado, para hacer las siguientes consideraciones.

En la fórmula del indicador, si el valor V_u , pudiese expresarse en función de la satisfacción de los clientes al consumir o usar el producto. Una alta satisfacción hará que el V_r , el valor real, sea mucho mayor, e inversamente menor, cuando el precio aumenta y la satisfacción disminuya. En otras palabras, el valor real no depende exclusivamente del precio P , no aumenta su valor al subir este, es en realidad un factor que puede reducirlo si crece demasiado.

En segundo lugar, el precio P está en función de los costos y gastos incurridos durante su pro-

ducción, además de sus márgenes de utilidad de su fabricante; por lo tanto el valor para la organización se expresa claramente a través del precio. Refleja los insumos y recursos usados durante sus procesos productivos, al cual se le añade sus beneficios económicos esperados.

En consecuencia *valor real* del producto es:

$$V_r = V_u / P = (C + U) / (\text{Costos} + \text{Gastos} + \text{Margen de beneficio})$$

De las anteriores formulaciones es claro que:

$$P = V_u / V_r$$

Esta relación expresa que, el precio debería depender del valor percibido V_u y su valor real V_r ; aunque en la realidad comercial puede depender también de otros factores. Por ejemplo de monopolios constituidos, de mercados protegidos y hasta de la propia especulación comercial, de aranceles e impuestos, y de factores exclusivamente monetarios como la inflación, la devaluación, el déficit fiscal y otros que distorsionan la oferta y demanda del mercado que, sin embargo, hay que tener en cuenta cuando se usen los resultados de este indicador.

De la misma relación, también se tiene que:

$$V_u = P \times V_r$$

Ecuación que expresa que si el *valor real* V_r es constante, algo que no debería ser tan irreal en una economía equilibrada, el *valor percibido* para el cliente es directamente proporcional al precio, así como el *valor* para la organización es directamente proporcional al *valor percibido*, una contundente relación, si se piensa en que, racionalmente, aumentar el precio podría disminuir el otro y viceversa. Por lo tanto si el precio aumenta entonces el *valor percibido* V_u , es decir la calidad C y la utilidad U , deben aumentar en una proporción similar para que el *valor* V_r del producto no cambie.

El valor, el equilibrio y la satisfacción

Se ha sugerido que el valor percibido en la interpretación del valor V_r anterior, podría considerarse justa y equilibrada cuando V_r , alcanza un máximo nivel, es decir el valor real es justo, entre cero y 1 se cumple que:

$$V_r = V_u / P = 1$$

Que si se usa una escala equivalente, relativa y porcentual, con respecto al máximo valor teórico posible del *valor real*, ($\max V_r$), siendo el mínimo nivel igual a cero y 100% el máximo, resulta:

$$V_r / (\max V_r) = 100\% = (V_u / P) / (\max V_r) = \%V_u + \%P$$

Si asumimos que, desde el punto de vista del cliente, ese máximo *valor* V_r se puede medir a través de la *satisfacción*, que se expresa sobre la calidad, la utilidad y el precio, por lo tanto, de allí, se debería cumplir que:

$$\text{Nivel de Satisfacción} = : V_u = (C + U) = P$$

Equivalentemente a que $\%V_u = 100\% \times \%P$. Es decir que el cliente está plenamente satisfecho con el precio porque coincide con su *valor percibido* de la calidad y la utilidad.

Conclusión: El cliente está plenamente satisfecho con haber pagado el 100% del precio; o que le ha parecido que el precio es “justo”, si su satisfacción V_u relativa es $\%V_u = 100\%$.

Si su satisfacción $\%V_u$ hubiese sido menor, por ejemplo 80%, eso se debería interpretar como que el cliente, en realidad, considera el producto “caro”, o que ha pagado un sobreprecio del 20% por él, y por lo tanto su calidad V_u percibida será menor. Esta interpretación será muy útil cuando abordemos la instrumentación del concepto de Valor.

Siendo realistas, es un hecho experimental y socialmente comprobado que la mayoría de las personas nunca van a estar 100% satisfechas con el precio pagado. Muchos aspirarían a un precio menor, en el que su nivel de satisfacción podría haber sido mucho

mayor. Esa consideración, más pertinente al campo de la psicología del consumidor, debe alertarnos al interpretar los resultados de este indicador.

Los productos y servicios mejor *valorados*, que producen mayor satisfacción, son aquellos que tienen un buen nivel de equilibrio entre *la calidad*, la *utilidad* y un precio asequible para la capacidad de consumo del mercado, la demanda exigida y la oferta disponible asumiendo, claro está, que el producto todavía sea rentable, independientemente de otras *ventajas competitivas* diferentes y complementarias, que puedan haber, de carácter más intangible.

Esta conclusión conduce a un dilema a resolver estratégicamente para cualquier organización: ¿Cómo lograr disminuir costos sin degradar la calidad del producto?, un problema que no tiene una solución fácil y que se resuelve con investigación, desarrollo o mejoramiento de procesos productivos, y que deben estar presentes en muchos *planes estratégicos* como resultado de una planificación cuidadosa.

Corolario

Este anterior argumento además tiene una consecuencia obvia y directa como corolario.

Cuando ocurre que el valor V_r del producto alcanza un máximo posible, del 100% en una escala

porcentual, o en otra escala decimal a V_r constante e igual a 1, que idealmente debería ocurrir cuando la relación entre V_u y P es equilibrada y justa, es decir que pueden considerarse equivalentes; entonces si el margen de beneficio es el valor neto para la organización, es evidente que:

$$P = V_u$$

es decir que

$$(\text{Margen de beneficio} + \text{Costos} + \text{Gastos}) = (\text{Calidad} + \text{Utilidad})$$

De donde se deduce:

$$\text{Margen de beneficio} = (\text{Calidad} + \text{Utilidad}) - (\text{Costos} + \text{Gastos})$$

Es decir que para que el *valor* para la organización aumente sin aumentar sus precios, debería entonces reducir sus costos y gastos, si se desea mantener el *valor percibido* V_u constante y competitivo. Un hecho evidente que representa un reto estratégico para las empresas o industrias.

En definitiva, como se ha señalado antes, si se logra reducir los costos de producción, por ejemplo incrementando la productividad, ajustando los procesos del sistema productivo, o sacrificando el margen de beneficios, sin reducir la calidad o la utilidad, entonces se incrementará el *valor* para el cliente.

Esta formulación, proporcionará un criterio, una visión más simple y clara, de relacionar ambas perspectivas, cliente y productor, porque las dos son

complementarias; y eso puede permitir una vía para entender cómo puede aumentarse el *valor* equilibradamente en ambos sentidos, como se verá más adelante, en la parte II de instrumentación de la PE.

En la práctica es una forma en donde ambos enfoques puedan ser instrumentalizados para analizar la *propuesta de valor* que es lo que nos interesa en este contexto, pero para ese propósito es necesario profundizar los conceptos de la *calidad* y la *utilidad*, componentes del *valor percibido*.

El Valor, la calidad y la utilidad

La *calidad* C es un concepto un tanto abstracto y la forma de darle contenido objetivo es a través de 1) sus atributos percibidos y experimentados durante su uso, y 2) las expectativas del cliente.

En el primer caso se puede apreciar, generalmente de forma integral o, parcialmente, a través de alguna (s) de sus cualidades objetivas, de sus atributos reales o percibidos. En el segundo caso, la percepción de la calidad dependerá más del nivel de las expectativas que se tengan y menos de las aptitudes objetivas. En este último caso, es un hecho comprobado que a mayor expectativa menor podrá ser la satisfacción con la calidad percibida del producto, y que a menor expectativa podrá ser más satisfactoria su experiencia al consumirlo.

La utilidad U, aunque es una cualidad dependiente de la calidad objetiva, en general es un aspecto apreciado de forma diferente y separada. La utilidad, está

relacionada, por ejemplo, a la eficacia para resolver un problema, la frecuencia del uso, su obsolescencia, o la disponibilidad de adquirirlo con facilidad cuando se requiere. Refleja la percepción objetiva de éxito o fracaso del producto durante su experiencia de uso.

Por ejemplo un producto que solamente se usa una vez, o si no está disponible cuando se necesita usar, es de muy limitada *utilidad* y reduce su *valor percibido*. Suele ocurrir que la *calidad* de un producto no sea muy elevada pero su *utilidad* sea muy apreciada o, inversamente, que la *calidad* puede ser elevadísima aunque para un usuario sea de poca o ninguna *utilidad*.

En resumen:

- *Un producto de alta calidad y eficaz para resolver un problema pero que no está disponible, es absolutamente inútil para los usuarios. Sin ningún valor real.*
- *Un producto de escasa calidad y poca utilidad tendrá escaso valor real.*
- *Un producto de mucha calidad pero de poca utilidad tendrá poco valor percibido, independientemente de que baje o aumente su precio.*
- *Un producto de baja calidad y gran utilidad podrá tener mucho valor percibido.*

Finalmente, un producto de gran calidad y de mucha utilidad tendrá un gran valor real y percibido, hasta que no sea posible adquirirlo por su elevado precio, y llegados a ese punto, será absolutamente inútil.

En los argumentos que siguen, se simplificará la relación entre la calidad y la utilidad para los propósitos prácticos.

La reputación, el prestigio

Habiendo llegado antes al corolario de que el *valor* para la organización, es decir el margen de rentabilidad, aumenta cuando se reducen los costos y gastos sin reducir el precio, o cuando se aumenta la calidad, hay que repetir y tener en cuenta que esta visión, desde luego estrictamente comercial, puede excluir otros aspectos menos evidentes del entorno económico; intangibles que también inciden en este proceso que pueden resultar positivos o negativos según sean percibidas por el mercado.

Por ejemplo, la diferenciación de la marca, el prestigio, la reputación de la imagen institucional, lo que suele llamarse en inglés el “good will”; contribuyen al éxito o al fracaso, ellos, en conjunto, también pueden representar un alto valor adicional al *valor percibido*; contribuyendo con las *ventajas competitivas*.

En pocas palabras, y en resumen, para las organizaciones con fines de lucro, el *valor* de su portafolio es principalmente la rentabilidad de sus productos, sin excluir otras *ventajas competitivas* más estratégicas e indirectas, que pudiesen estar asociados, por ejemplo, a la participación del mercado, el prestigio de sus marcas, la fidelidad de sus clientes, o la sinergia y la economía de escalas, todas estas fortalezas y ventajas comparativas y competitivas, de extraordinario valor.

Obsérvese también, que la reputación, puede construirse, a través del portafolio de productos, con el sacrificio de vender algunos de ellos, menos ren-

tables, en beneficio de otros más rentables, pero que contribuyen a asegurar la participación del mercado o la lealtad del cliente a la marca. Maniobra de mercadeo, muy corriente en las industrias, y comercios, de productos de consumo masivo, en donde las economías de escala, incrementan la rentabilidad integral del portafolio.

El valor y el mercado

Insistimos que es indispensable estratégicamente distinguir entonces entre dos puntos de vista de *valor*, aparentemente conflictivos y relacionados; hay que conciliar y conseguir un cierto equilibrio: el *valor* percibido por el cliente y el *valor* retribuido para la organización. Esta aparente ambivalencia es un reflejo de la realidad del mercado, entre la oferta y la demanda, entre los intereses de los productores y los consumidores y que muy a menudo no coinciden y compiten.

La aspiración de que el *valor real* y el *percibido* estén equilibrados y compensados con el precio, es difícil de cumplir. Las situaciones distorsionadoras del entorno, del mercado son frecuentes, muy lejos de un ideal equilibrado y compensado, muy a pesar de que las leyes del mercado, de la oferta y la demanda puedan exigir.

Por ejemplo, en situaciones graves de escasez o de monopolios productivos puede ocurrir que, aunque la calidad disminuya o se mantenga igual, el precio de productos de primera necesidad, aumente des-

proporcionadamente por efecto de los incrementos de costos incrementales y descontrolados, que suele ocurrir en entornos altamente inflacionarios; o también por la grosera especulación de los productores o los canales comerciales de distribución. En esas situaciones, el cliente estará dispuesto a pagar el producto porque no tiene otras opciones, ya que sigue siendo desesperadamente útil o necesario.

También, puede ser frecuente, que en situaciones de extrema competitividad de precios, o crisis de baja demanda y consumo, se deba sacrificar la rentabilidad para mantener la participación de mercado, manteniendo la calidad y la utilidad, fortaleciendo otros aspectos de las ventajas competitivas del portafolio de productos, para proteger la reputación de la marca o mantener la fidelidad de los clientes.

Como un principio básico y ético, el *valor* para la organización debería estar subordinado a los atributos de calidad percibidos por el cliente; sin embargo, no siempre es así. Es evidente, por ejemplo, que muchas de las empresas o instituciones públicas de servicio, sin fines de lucro, frecuentemente suelen ignorar este principio, y no procuran tener un mínimo de *equilibrio* en la oferta de sus servicios y la satisfacción de los usuarios, sin prestar mucha atención a la *calidad* ofrecida. Este hecho, está también presente en los negocios meramente en mercados protegidos y cautivos, que aprovechan situaciones coyunturales ventajosas, para abusar de sus precios, sin mejorar la oferta de *calidad*.

Todas estas situaciones distorsionan el mercado y no contribuyen a que haya una percepción más justa y equilibrada del *valor*, y que deben ser tomadas en cuenta al utilizar el indicador propuesto en los análisis que se hagan sobre este aspecto estratégico tan relevante de la planificación.

Evaluación del valor, Atributos de la calidad.

En teoría, la fórmula del Modelo de Valor, el indicador así definido antes, debería poder usarse para resolver el problema práctico de evaluar posibles variaciones en los factores considerados que en ella intervienen. De esa forma, poder estimar cuales impactan con mayor intensidad en la *propuesta de valor* para lograr que sea competitiva e idealmente equilibrada.

La dificultad reside en poder identificar qué factores tienen, en la práctica, un efecto importante en el *valor*. Estos factores no radican en los términos de costos, gastos y de rentabilidad; ellos están bajo el control de la organización, objetiva y cuantitativamente, y se pueden gestionar directamente. En cambio, sí es más difícil asociar la *satisfacción* de los clientes en función de la *calidad* y la *utilidad*, una tarea más complicada y engorrosa de analizar.

Para simplificar el análisis, se supondrá que en realidad la *Calidad* y la *Utilidad* están interrelacionadas íntimamente y que, por eso, los clientes los perciben a menudo de forma integral, sin distinguir realmente el motivo de su satisfacción o insatisfacción global.

De forma práctica se señalará más adelante en las etapas instrumentales, una metodología inspirada en la fórmula propuesta, que estará basada en los *atributos*, que se les llamarán A_i , o sea las características de un producto-servicio y que se tratarán de integrar en el *modelo de valor*. La *calidad* C y la *Utilidad* U , estarán en función de esos atributos:

$$(\text{Calidad} + \text{Utilidad}) = (C + U) = f(A_i)$$

Los A_i son las cualidades que pueden ser distinguidas por el cliente, con mayor o menor conciencia, y constituyen su *valor percibido* V_u . En cambio, para el fabricante son definidos, cualitativa o cuantitativamente con más claridad, suelen estar mejor bajo su control por las especificaciones de diseño y de producción, necesarios para mantener los estándares y gestionarlos eficazmente.

Salvo algunas excepciones particulares de productos e insumos industriales, que responden a requisitos y cualidades muy específicos, para el consumidor final, los atributos normalmente son percibidos globalmente, sin discriminarlos especialmente. Por eso, para profundizar en la satisfacción y el *valor percibido*, hay que desglosarlos y diferenciarlos para que ellos puedan ser evaluados; y de esa forma identificar cuáles son más significativos e importantes para los clientes.

Así diferenciados, pueden ser medidos mediante métricas especiales que representarían una percepción cuantitativa, en sus efectos e intensidad, separadamente. Mediciones que podrían ser hechas, como

se verá, a través de instrumentos de consulta e investigación directa o indirecta con el mercado.

Aunque se puedan hacer muchas categorías de cualidades y atributos de un producto-servicio, más o menos específicas, una categorización útil para describirlos y desglosarlos individualmente, se sugiere la siguiente:

- *A1: Características funcionales básicas o primarias:* Por las cuales ha sido diseñado, que inciden en el rendimiento esperado, en su funcionalidad y en las expectativas del cliente al consumirlo, suelen ser aspectos muy “objetivos” del producto o servicio. Pueden causar gran insatisfacción o reclamos si no se cumplen.

Son básicas, esencialmente, porque sin ellas el producto no tiene ninguna utilidad.

Por ejemplo son características básicas de un teléfono móvil, que permita llamar y recibir llamadas; en un servicio de salud, un diagnóstico preciso que identifique el problema del paciente. En general, para un producto de consumo masivo, suelen ser las características básicas que mejor expresan su funcionalidad, es decir el propósito funcional por el cual se ha adquirido. En un destornillador, por ejemplo, su funcionalidad básica consiste en desatornillar adecuadamente, independientemente de que sea manual, de torque o eléctrico.

En el mercado de productos de insumos para uso industrial, suele ocurrir que las decisio-

nes de compras de insumos en gran escala, de materias primas, partes, piezas y materiales, se deben hacer sobre criterios muy objetivos, de requisitos técnicos, especificaciones detalladas, de precios, volúmenes, condiciones de compra, entrega y disponibilidad negociadas previamente y, posiblemente, con convenios de suministro a mediano o largo plazo.

- *A2: Características secundarias o complementarias:* Adicionales, complementan las básicas y, generalmente, no son anticipadas por el cliente, no forman parte de sus expectativas. Son aspectos apreciados por el elemento sorpresa, que puede causar mucha satisfacción.

Por ejemplo que un teléfono móvil tenga una buena cámara de alta resolución, o que en el servicio de salud traten al paciente con cuidados y amabilidad especiales, que la atención sea cortés, amable e interesada y que el personal médico demuestre empatía.

Su ausencia, generalmente, no causa mayores percepciones negativas. Si eventualmente llegan a ser expectativas del consumidor, no tardarán en convertirse en básicas; por ejemplo si las cámaras del teléfono móvil, o las capacidades extras de conexión con Internet, se convierten en atributos funcionales indispensables del teléfono móvil inteligente.

- *A3: Fiabilidad, seguridad de uso:* Posibilidad que fallen en uso; generalmente incide mucho en la

satisfacción y, sobre todo, la utilidad U. Es un aspecto “objetivo” muy apreciado, especialmente en productos de alimentos, salud, transporte, y servicios en general. Causan gran insatisfacción si no se cumplen.

Por ejemplo, que el transporte aéreo no falle durante su uso es, obviamente, una cualidad muy apreciada; o que los equipos electrónicos no fallen cuando se operan.

También se convierten en características básicas al ser anticipadas o exigidas, y su cumplimiento se percibe durante la experiencia de uso y no anticipadamente. Por ejemplo que el auto tenga sistemas de prevención de lesiones en un accidente, los *airbags* o frenos de emergencia, son cualidades que con el tiempo y los avances técnicos se convirtieron en básico en los automóviles. Dentro de esta categoría, debería encontrarse el atributo indispensable que garantiza al consumidor la confianza, para poder usar el producto sin riesgos para su seguridad y salud que, normalmente, son exigidos por requisitos y normativas legales.

- *A4: Conformidad con especificaciones*: Cumplimiento riguroso con los requisitos del diseño, de las especificaciones o instrucciones de uso, de las características básicas, con sus rangos de tolerancia. Es indispensable sobre todo en productos industriales y en los de consumo masivo. En estos últimos puedan ser menos conocidos por el consumidor

pero, en general, son aspectos objetivos funcionales muy apreciados que si no se cumplen rigurosamente producen gran insatisfacción.

Por ejemplo, un insumo industrial si no cumple los requisitos técnicos necesarios, en los rangos establecidos, es un producto inútil. Si un artefacto electrodoméstico no responde a las cargas y resistencias eléctricas especificadas en el manual de uso, causará gran insatisfacción. Si el software de un sistema de información no responde a las especificaciones del sistema operativo recomendado del equipo, en donde debe funcionar, no será conforme a sus especificaciones operativas y también causará frustración a usuario. Si el manual de operaciones, o de usuario, de un producto no es suficientemente claro y explícito para operarlo de acuerdo a las especificaciones de uso, etc.

- *A5: Durabilidad:* Tiempo de vida, o vida útil del producto, el *ciclo de vida*, que suele ser importante para la satisfacción. Es difícil decir si es un aspecto objetivo o subjetivo, a menos que se especifique muy claramente la duración del producto en uso, su expiración u obsolescencia.

Es un atributo muy importante en los alimentos y medicamentos. Si su utilidad sobrepasa su “vida útil” de diseño, puede causar mayor satisfacción, aun cuando se pueda correr, conscientemente, algunos riesgos consumiéndolos.

- *A6: Disponibilidad:* Atributo que se expresa como la posibilidad real de tener disponible el producto cuando se necesite, en la cantidad y los lugares que están al alcance de los clientes. Como antes se afirmó, de esta cualidad depende en gran medida el valor que se percibe al consumirlos o durante la experiencia de uso, y tienen un gran impacto en la satisfacción.

Por ejemplo, un artículo de alta calidad que no está disponible, evidentemente no es de gran utilidad para los clientes, y es de poco valor.

- *A7: Estética:* Atributos estéticos del producto, su presentación, el empaque, la apariencia del producto o del lugar de consumo. Suele ser un factor importante y el factor más subjetivo de todos, si se quiere superficial, de la satisfacción; a veces el factor más importante y de mayor *valor percibido*, independiente de los otros, por ejemplo, en la adquisición de productos de alta gama y de lujo; indiferente, en general, para productos industriales o de primera necesidad.

- *A8: Reputación de la marca:* Es el prestigio de la marca asociado al producto, socialmente divulgado por el mercado, colectivamente apreciado. Es fundamental en muchos productos, a veces el factor más determinante para la decisión de adquirirlo, independientemente de otros factores más objetivos.

Por ejemplo, los vehículos de marcas japonesas han construido una gran reputación por sus atri-

butos de calidad, por encima de otras marcas europeas o americanas, independientemente de que sean más costosos o que en algunos otros atributos tengan un mejor o peor rendimiento y percepción.

Productos cuyas marcas se convierten en genéricos de sus mercados, de su categoría, tendrán una gran reputación y serán muy valorados. Marcas de ropa y calzado que son adquiridos por su prestigio, más que por sus cualidades objetivas, duración, comodidad, apariencia, etc. podrán tener un gran valor percibido.

- A9: *Aspecto ambiental, ecológico*: Actualmente el tema del *ciclo de vida* de los productos, especialmente los efectos contaminantes en su producción y cuando se desechan al terminar su vida útil, es muy importante por el tema ambiental. En muchas industrias este aspecto cobra importancia por el aumento de la conciencia social y ecológica de los consumidores.

Por ejemplo, un producto que sea reciclable, causará mayor satisfacción y tendrá mayor valor. Un auto que emita menos gases contaminantes, también será más apetecible para muchos conductores, etc. Un electrodoméstico que consuma menor electricidad, es obligatorio en muchos países.

- A10: *Expectativas*: Relacionados con la percepción general e integral de los atributos anteriores, en experiencias de uso y consumo previas, propias o ajenas. Es un atributo muy

subjetivo, que esta indirectamente relacionado con los demás atributos.

Tienen gran importancia en la *satisfacción* de los clientes.

El cumplimiento, o no, de expectativas, es un componente importante en la percepción del *valor*, como se ha señalado antes. Si las expectativas fuesen muy grandes y la experiencia de uso no es satisfactoria, entonces el *valor percibido* es muy bajo; por el contrario si las expectativas eran bajas o moderadas y la satisfacción es alta, el valor percibido es muy alto.

- *A11: La Satisfacción global:* Es el agregado, o producto, de todos los atributos considerados en su conjunto. Es una función del cumplimiento, o incumplimiento, de los atributos individuales agregados. En general es un indicador global que mide la satisfacción integralmente.

Por ejemplo, la satisfacción global con un servicio que haya sido rápido y eficaz, puede ser alta, aunque la atención, o la cordialidad del personal que presta el servicio, hayan sido malas. Se suele considerar de gran importancia, porque refleja la percepción desde un punto de vista compensatorio de los desbalances de las percepciones individuales de los otros atributos.

Es un hecho reconocido que, si el mercado de consumo masivo fuese más transparente, si la información que las organizaciones proveen a los consumidores y clientes, fuese mucho más específica y

clara, de más fácil acceso, y los clientes o consumidores fuesen más prolijos en sus hábitos de compra, examinasen con más cuidado y atención todos los factores y atributos de los productos en sus decisiones de compra, no se basarían estrictamente, en la percepción de algunos atributos aislados, en una ambigua experiencia de uso, propia o ajena, en el mercadeo, la publicidad o la reputación de la marca y, con frecuencia, únicamente el precio del producto. Estas decisiones, así tomadas, a menudo inducen grandes frustraciones y apreciaciones “negativas” del *valor* del producto, cuando son insatisfechas las expectativas.

En sectores industriales donde hay una alta estandarización de especificaciones, unas regulaciones de obligado cumplimiento legal, estos atributos, su composición y hasta su formulación son requisitos normativos. Por ejemplo, en las medicinas, en los alimentos, esta información está disponible a los consumidores. En el sector del transporte público, al menos, se garantiza por exigencia del marco regulatorio que se cumplen las expectativas de calidad, de fiabilidad, de confiabilidad, de disponibilidad, etc., y las decisiones de adquisición o de uso son menos subjetivas y al menos basadas en una garantía normativa.

Para concluir esta sección, y como se tratará más adelante de demostrar en la instrumentación de la PE, el modelo empírico, el indicador, que se ha propuesto permitiría cualitativa y cuantitativamente descomponer casi cualquier producto o servicio en atributos específicos, evaluar el *valor percibido* individualmente y

globalmente con alguna aproximación y relacionarlos con el *valor* para la organización, y en consecuencia con su *propuesta de valor*.

En el proceso de la GE o de la PE, estos análisis generalmente no se realizan adecuadamente, pero se puede asegurar firmemente que son importantes para una eficaz gestión y planificación. Sin analizar la *propuesta de valor*, comparativa con la competencia, no se podrá identificar las preferencias de sus clientes, ni su nivel de satisfacción, ni identificar las A's del mercado, y sobre todo, ni identificar las D's de los productos y las oportunidades de mejorarlos sus *ventajas competitivas*.

Ventaja competitiva

La *ventaja competitiva* es el siguiente elemento que hay que examinar del *modelo organizacional*.

En Economía se hace una distinción importante entre *ventajas comparativas y competitivas*; las comparativas se refieren en general a fortalezas y oportunidades que potencialmente pueden materializarse en *ventajas competitivas*. Es decir, y en pocas palabras, las segundas son derivadas de las primeras solo cuando se pueden implementar en la práctica. En el presente contexto, no se pretenderá hacer una distinción significativa entre ambas, unas pueden llegar a ser tan relevantes como las otras.

En realidad, todas las *ventajas* son el producto resultante, o la sinergia, de los elementos señalados an-

teriormente en el *modelo organizacional* integral, es decir sus *competencias modulares*, los *modelos de organización y de negocio*, del *portafolio de productos* y de la *propuesta de valor*.

Se refieren fundamentalmente a tres fuentes básicas; 1) las fortalezas internas y competencias que se poseen y diferencian a las organizaciones de su competencia; también como se ha querido evidenciar en la sección anterior; 2) a la percepción del *valor del producto* relativa a productos similares ofrecidos por la competencia; la percepción comparativa que los diferencian y que marcan la preferencia por unos u otros al usarlos o consumirlos; y 3) de las oportunidades que el entorno puede ofrecer.

Poder aprovechar una ventaja comparativa y mantener una *ventaja competitiva* es una fortaleza organizacional, no tenerlas es una importante debilidad que las hace vulnerables ante la competencia y el mercado.

Las *ventajas competitivas* derivadas de fortalezas internas son muy diversas; las ventajas tecnológicas, las capacidades de producción, los conocimientos expertos, las instalaciones, de la productividad, de las economías de escala, la capacidad de distribución y comercialización, los puntos de ventas, de otros aspectos comerciales y financieros, de la participación del mercado, de la fidelidad de los clientes, del prestigio y la reputación.

Por ejemplo, una alta capacidad de producción instalada y el potencial resultado de poder gestionar economías de escala, permitirían reducir costos unitarios y en consecuencia competir ventajosamente

con precios. Una empresa con *capacidades medulares* de investigación y desarrollo, puede crear nuevos productos o agregar nuevas características y atributos a los existentes, que les hagan aumentar su *valor* y la *ventaja competitiva*. Una empresa con un *modelo de negocios* con rutas de distribución más eficaces o puntos de ventas mejor localizados, posee importantes ventajas y F's frente a la competencia.

Capacidades organizacionales $\Rightarrow$ *Ventajas comparativas* $\Rightarrow$ *Ventajas competitivas*

Las *ventajas competitivas* derivadas de la percepción de la calidad, la utilidad y el precio comparativos a la competencia, marcan las tendencias de los mercados, del consumidor, que se identifican a través de la participación de mercado, el prestigio de las marcas comerciales, la diferenciación y preferencias en los clientes. Se reproducen a menudo, entre otras formas, a través la fidelidad, la voluntad de recompra o la recomendación personal de los productos, la divulgación directa entre consumidores de los atributos del producto, y de otras ventajas percibidas que van más allá de la propia experiencia de uso e incrementan su *posición competitiva*.

Ventajas competitivas* $\Rightarrow$ *Posición competitiva

Por ejemplo, una empresa con baja reputación, con líneas de producción manuales sin procesos de automatización, ni controles de calidad, podrá tener grandes D's competitivas, al contrario si tiene gran prestigio en el mercado, con procesos flexibles y automatizados, o si los clientes mantienen una fuerte

lealtad de la marca, entonces la organización tiene una *ventaja competitiva* importante, una fortaleza, que les permite enfrentarse ventajosamente a la competencia y sobrevivir en tiempos de crisis.

En general se puede afirmar que las F's de una organización le proporcionan ventajas, sólidos posicionamientos competitivos y sus D's les generan desventajas competitivas. De la observación y el análisis de las D's y las F's internas y de la evaluación del mercado suelen revelarse las *ventajas competitivas*.

Objetivos estratégicos OE's

Es muy válida, en este contexto, la afirmación atribuida a Lawrence J. Peter, famoso autor del conocido *Principio de Peter*, que dice que “*Si no sabes dónde ir, probablemente llegarás a cualquier parte*”, porque reafirma la necesidad de tener objetivos claros si se desea prosperar.

No se puede exigir a un equipo de trabajo que reme en la misma dirección si no se sabe dónde hay que ir, y si no sabes la dirección se puede tomar cualquier rumbo, y llegar a cualquier lugar. En efecto esta contundente idea es un hecho inobjetable.

El *objetivo estratégico* representa el producto de la reflexión sobre lo que se quiere lograr o hacer. Es el resultado esperado final, una meta a realizar en el largo plazo, es más general, a diferencia del *objetivo operativo*, que es más específico y a corto plazo.

Los OE's son propuestos como respuesta concreta a la visión-misión y los análisis internos y externos

del entorno. Se recordará que los elementos de la GE son estratégicos, porque responden a una necesidad “aspiracional”, a un horizonte temporal prolongado, con un propósito común y compartido, inspirado por posibilidades y oportunidades futuras factibles y, acotadas por amenazas reales, que involucra una reflexión sistémica integral de la realidad. Una organización sin *objetivos estratégicos* tiene una gran debilidad, porque sin ellos le será difícil proponerse *estrategias* y considerar *escenarios*, o reaccionar ante situaciones adversas.

Frecuentemente las organizaciones solo se dan cuenta de a dónde se dirigían cuando han llegado a un destino inesperado, imprevisto o una situación tal vez indeseada; este hecho, esta forma de encarar la gestión es un grave síntoma, una gran debilidad, característica de una falta de *visión y pensamiento estratégicos*, una ausencia de claridad de objetivos, de una escasa o inexistente GE. Disfunción, muy frecuentemente, presente en organizaciones de reciente formación, en sus primeras etapas del *ciclo de vida*, inmaduras en sus *modelos de organización* y gobernabilidad.

Es posible que ahora sea evidente para el lector que los OE´s son un producto fundamental de la PE y, en consecuencia, primordiales en la GE. Ellos representan el propósito, la meta que se ha propuesto alcanzar, alrededor de los cuales girará todo el esfuerzo de la *gestión estratégica*. Esta premisa de tan evidente necesidad no es siempre bien entendida; es habitual que muchas empresas carezcan, no ya de OE´s, sino hasta de *objetivos operativos* claros.

La actitud de muchas organizaciones, de sus directivos, es gestionar sus decisiones casuísticamente frente a opciones y alternativas de acción circunstanciales, y accidentales, en lugar de actuar sobre objetivos a corto, mediano o largo plazo. Su gestión es reactiva en lugar de proactiva. Aunque, a menudo, sus decisiones son acertadas, suelen ser frecuentemente contingentes, que dependen de su intuición, de las experiencias pasadas, sin anticiparse a los eventos indeseados, y no son producto de análisis sistemáticos o de una *visión y pensamiento estratégicos*.

Por supuesto que no se debe desacreditar la intuición y la experiencia en las personas, son atributos muy útiles, muy especialmente la de los emprendedores que por primera vez abordan el reto de crear un negocio o una industria. Sin embargo la responsabilidad de enfrentar situaciones muy complejas y multifactoriales, en general tomar decisiones de la gestión empresarial, requiere de un pensamiento y actuaciones más rigurosamente planificadas y ejecutadas.

Es también frecuente en muchas pequeñas y medianas empresas, negocios familiares, o en organizaciones con poca cultura, sin tradiciones de planificación, sin modelos de organización consolidados, en las etapas tempranas de su ciclo de vida, que los accionistas o la directiva tengan sus propios objetivos personales, su propia agenda confidencial, no divulgados a todo el equipo de trabajo, que sean solo de su conocimiento y para su propio provecho; y que, además, esos objetivos sean cortoplacistas, poco cla-

ros, ambiguos y hasta, tal vez, contradictorios y poco realistas. Pero la realidad es que, la mayor parte de estas empresas o negocios, llegan a tener un *ciclo de vida* muy corto, e inclusive, a no alcanzar éxito nunca.

En muchos contextos se suele llamar *metas* a los OE's. Si hay alguna diferencia es irrelevante para la necesidad de definir claramente el propósito general; lo crucial es que ambos deben provenir de un propósito o motivación *estratégica* común y compartida.

Tipos de OE's

Los OE's pueden ser muy variados y para cada organización, seguramente, serán diferentes, aunque en realidad pueden resumirse en tres categorías básicas:

- *Rentabilidad*
- *Crecimiento*
- *Supervivencia*

Rentabilidad

El concepto de “rentabilidad” es muy amplio, aunque este concepto puede ser entendido de forma diferente para cada organización con fines de lucro. Suele ser el propósito exclusivo y principal de casi cualquier empresa, industria o negocio, de carácter privado o público; en especial si se trata de negocios que transitan por una etapa de reciente formación.

Por ejemplo, el indicador del rendimiento operativo económico, el margen de beneficios, definido frecuentemente como el cociente entre los ingresos

totales y los costos y gastos totales, sea antes o después de impuestos, expresa el porcentaje de beneficio neto por las operaciones, y es la forma más corriente de expresar la *rentabilidad* o la eficiencia económica. También puede medirse por el margen de beneficios netos, o la rentabilidad marginal, es decir la diferencia neta del producto de la venta con los costos y gastos.

No obstante, estas formas de medir la rentabilidad no tienen en cuenta ni los activos, ni las inversiones o el capital, que fueron destinados a producir esos beneficios. En muchas industrias, intensivas de capital, es un error no considerar estos factores, para medirla y gestionarla. Por eso se habla también de rentabilidad sobre activos o rentabilidad de las inversiones.

Por otra parte, una pregunta relevante, que debe surgir en instituciones de servicio público sin fines de lucro, es cómo interpretar el objetivo de “rentabilidad”. En estos casos, debe tener otras connotaciones de, por ejemplo, criterios de eficiencia, de productividad o de eficacia, más significativos y acordes con su razón de ser. Es decir, prestar servicios públicos o atender necesidades básicas de la población; derechos sociales adquiridos, que no deben ser medidos por su rendimiento económico.

Por ejemplo, para una institución pública de salud, podría interpretarse en sentido figurado, como la cantidad de pacientes tratados, y enfermos curados, en relación a los recursos usados. Por supuesto que los servicios de salud privados, entrán en la categoría de empresas con fines de lucro, y el

criterio de rentabilidad está también relacionado al aspecto económico.

En resumen, la *rentabilidad* puede ser de varias clases, en términos absolutos, o en términos relativos en porcentajes, sobre:

- *Las ventas.*
- *Margen de beneficios netos.*
- *Rentabilidad marginal de productos.*
- *Los activos.*
- *El patrimonio.*
- *La productividad.*

Cuál es el sentido que se le deba dar a este concepto, dependerá del tipo de organización y sus intereses.

Crecimiento

Si todo marcha bien en la empresa, no hay que enfrentar amenazas de crisis y se anticipa una *rentabilidad* aceptable, se puede proponer el *crecimiento* como meta. Este objetivo también se puede considerar de varias formas. Por ejemplo, se puede hablar de *crecimiento* de las ventas, de los volúmenes producidos, de la participación del mercado, de la productividad, del “tamaño” de la organización, etc.

No obstante, el crecimiento no siempre implica un aumento de la *rentabilidad*, ni ésta implica necesariamente un *crecimiento*. Al contrario, podría ocurrir que el *crecimiento* vaya en contra de la *eficiencia* en el corto plazo, si exige un esfuerzo en inversiones y gastos

a la organización; o si exige aumentar la producción para incrementar las ventas de productos o servicios de baja rentabilidad marginal, para mantener o incrementar la participación del mercado.

En resumen, el crecimiento se puede expresar, en terminos absolutos o en términos relativos, en porcentajes, entre otros:

- *De las ventas en unidades monetarias.*
- *De las inversiones.*
- *De volúmenes de producción.*
- *De la participación de mercado.*
- *Del tamaño de la organización.*

Evidentemente, crecimiento en términos de costos y gastos, no es deseable ni frecuente, aunque también pudieran ser propuestos objetivos en este sentido.

Supervivencia

Finalmente, en situaciones de crisis severas la *supervivencia* pasa a ser el objetivo estratégico principal. La *rentabilidad* o el *crecimiento* pasan a ser secundarios o subordinados. La *supervivencia* es un objetivo latente, implícito, siempre presente en cualquier organización, pero tiene mayor relevancia y protagonismo cuando, en situaciones críticas, se convierte en la única meta posible.

Por ejemplo, cuando se enfrenta una crisis profunda e intensa, amenazante, con impactos severos, sea interna o de origen externo, sobrevivir es una prioridad por encima de la rentabilidad y, en ocasiones, resulta más importante que el propio crecimiento,

porque puede exigir estrategias muy severas y dolorosas, por ejemplo de reducir el tamaño de las organizaciones, su plantilla de empleados, sus inversiones, su volumen de producción o su portafolio de productos.

Objetivos Operativos Op 's

Hay otras formas de entender y clasificar los objetivos o metas que se puede plantear sin exclusión de los anteriores, más bien como sus derivados, pero que son frecuentes encontrar. Se prefiere hablar de objetivos más operativos, que en realidad suelen ser más específicos y a más corto plazo.

Por ejemplo, la eficacia o la efectividad, unos objetivos que se encuentran muy a menudo, suelen referirse a cumplir propósitos operacionales y funcionalidades; se refiere en general a la capacidad de lograr o no los fines, o las funciones propuestas; es decir, se es más o menos eficaz y efectivo en la medida que se hayan alcanzado objetivos específicos en el plazo y rangos estipulados.

Se relacionan con el nivel exigido a los productos, y se es más o menos eficaz, por ejemplo, con el nivel de cumplimiento de los niveles o rangos de tolerancia, de sus especificaciones o requisitos de diseño y producción operativos, de las cualidades; del cumplimiento, o no de los niveles de satisfacción de los clientes.

Se pueden definir objetivos operativos de muchas maneras, algunas más comunes son:

- *Producción: Niveles o volúmenes de producción, o de ingresos por ventas, o en unidades producidas o vendidas, en tran-*

sacciones de servicios, en cantidad de clientes atendidos.

- *Costos/gastos: Niveles, incrementos o reducción, de costos y gastos en términos económicos.*
- *Productividad: Relación entre productos/insumos, en términos económicos (rentabilidad) o de unidades producidas o vendidas o transacciones realizadas.*
- *Eficiencia: Relación entre productos o transacciones e insumos en términos económicos.*
- *Eficacia: Nivel de realización de objetivos específicos.*
- *Calidad: En términos de fallas, errores de producción, quejas, reclamos, pérdidas de productos, etc.*

Por supuesto que es válido proponerse esta clase de objetivos, más específicos, en el largo plazo como OE's. Por ejemplo, aumentar la eficiencia o la productividad periódicamente, incrementando los volúmenes fabricados sin aumentar los insumos o la materia prima requerida; o reducir la variabilidad de algún factor productivo, sean los volúmenes de producción, como resultado de variaciones estacionales, de las fallas de los equipos o de pérdidas de productos, entre otros.

Es interesante destacar que, a diferencia de las tradicionales formas de hacer negocio, como las actuales empresas, organizaciones y emprendimiento de comercio electrónico y de las redes sociales, han incorporado nuevos objetivos estratégicos y operativos, para adoptarlos a esas nuevas formas de comercializar y hacer publicidad. Por ejemplo, la publicidad a través de internet se mide y se cotiza por la cantidad de visitas que recibe un aviso, un sitio corporativo,

o de servicios de entrenamiento o red social; o su crecimiento se mide por la cantidad de usuarios que consultan o se conectan a sus redes. No obstante sus ingresos, su rentabilidad, siempre se medirá como siempre en función de cuantas unidades económicas generaran esos servicios.

Objetivos Operativos OP's vs Objetivos Estratégicos OE's

La diferencia entre los OE's y los objetivos operativos OP's específicos debería ser evidente y se ha señalado antes.

Los OE's por ser a largo plazo, más generales, no tienen porque ser ni tan específicos ni tan rígidos, si las condiciones del entorno varían significativamente, deben tener algún margen de maniobra, alguna flexibilidad para ser ajustados oportunamente.

En cambio, como sugiere su nombre los OP's deben ser de naturaleza operacional, muy concretos, claros, cualitativos y cuantitativos; si es posible, medibles a corto y mediano plazo. Al ser a corto plazo deben ser más rigurosos en su exigencia de cumplimiento.

Ahora bien, la relación y dependencia debe ser reflejada por la coherencia y articulación entre ellos. Si los OP's no están alineados con los OE's, difícilmente se podrá garantizar el cumplimiento con estos últimos. Este será uno de los aspectos críticos de la planificación, sobre los cuales se hará referencia más adelante al hablar de los *planes de acción*, en la segunda parte de instrumentación.

*“No planificar es planear fallar”.
Allen Lakein.*

*“Los planes son de poca importancia,
pero la planificación es esencial”.*
Winston Churchill.

1.5.2 El Entorno

El *modelo organizacional* propuesto para el análisis estratégico no sería completo sin considerar los factores externos.

En general consideramos al “entorno” de la organización a todos aquellos factores existentes que están “fuera” del control de las organizaciones, que condicionan y limitan sus actividades, sus negocios y estrategias; que ofrecen *oportunidades* O’s y *amenazas* A’s, y que contribuyen, o no, al éxito de sus actividades.

Evidentemente es indispensable analizar estos factores para tener una visión global de la situación actual, sus tendencias y posibilidades futuras.

Hay varios aspectos, o dimensiones, indispensables de considerar en el análisis de factores externos. Para empezar hay que apreciar:

- *El entorno económico.*
- *El político y social.*
- *El legal, y el marco regulatorio.*

Por supuesto que en este análisis tampoco deben faltar otros factores cruciales, comerciales más específicos que, en realidad, forman parte del entorno económico:

- *Los mercados.*
- *La competencia actual y futura.*
- *Los proveedores de insumos críticos.*

Hay otros aspectos adicionales que deben ser también incluidos en muchas situaciones y análisis estratégicos, y que no se deben descartar. Por ejemplo:

- *La dimensión ecológica o medio ambiental, y*
- *la de la tecnología.*

Estos diferentes aspectos pueden llegar a ser extremadamente inestables y cambiantes, y son los que proporcionan la mayor dosis de incertidumbre, para los propósitos de la PE y el planteamiento de *escenarios* futuros.

Es evidente que están interrelacionados, las condiciones de unos afectan de múltiples maneras a los otros. Ahora bien, considerarlos sistemáticamente por separado permite un análisis y una visión más completa y rigurosa, más precisa y detallada, que puede descifrar sus relaciones y sus impactos mutuos. Esta tarea es, sobre todo, una tarea crucial para las organizaciones con fines de lucro, negocios, industrias, empresas productoras y comercializadoras.

No considerar sus condiciones actuales, avances, su desarrollo y tendencias futuras, las regulaciones, normativas legales, etc., pueden ser errores de consecuencias importantes para muchas empresas e instituciones. Veamos con algo de detalle estos elementos del entorno.

El entorno económico

Los aspectos macroeconomicos, el crecimiento económico, el Producto Interno Bruto o PIB, la

inflación, la devaluación, las tasas de interés, las políticas monetarias y fiscales públicas, el nivel de salarios y la capacidad de consumo, etc., son factores fundamentales para el desarrollo, la rentabilidad, el crecimiento o la supervivencia de las organizaciones, empresas y negocios; relevantes para determinar el éxito y la prosperidad, que pueden convertirse, según sean sus tendencias futuras, en A's y O's.

Por ejemplo, en un entorno, un país o una región, con crecimiento económico sostenido, con un PIB en aumento, seguramente se incrementa el empleo y en consecuencia la capacidad de consumo de su población, se ampliarán sus mercados y posiblemente proporcione objetivos de abrir nuevos negocios, de lanzamientos de nuevos productos, de inversiones y de oportunidades para el crecimiento de las empresas. Por el contrario, un crecimiento negativo, una contracción o crisis económica, representa una amenaza para todas las empresas, comercios o industrias por sus consecuencias adversas.

Un entorno económico con altas tasas de interés, puede representar una amenaza por el alto costo del crédito para las organizaciones, con dificultades para financiar sus inversiones, su crecimiento o su capital de trabajo; un entorno económico con una alta inflación puede disminuir la capacidad de consumo de la población y representa una amenaza para la rentabilidad de los negocios al aumentar sus costos; una moneda expuesta a devaluaciones fuertes puede ser una oportunidad de las industrias productoras

de bienes y servicios para incrementar, por ejemplo, las exportaciones, pero, posiblemente, una amenaza si se encarecen los insumos o productos industriales que la organización requiere importar, y los costos adicionales no se puedan trasladar a los precios de forma eficaz.

Estos y otros impactos económicos representan condicionantes importantes y limitantes que la GE debe considerar para configurar los escenarios futuros.

El entorno político y social

Este aspecto también puede tener efectos severos. Una región que tenga una gran turbulencia política y social, seguramente es muy inestable y de gran incertidumbre; este hecho no impacta solo los aspectos económicos, también las condiciones del marco regulatorio, de operación y comercialización de los productos de cualquier negocio.

Un entorno político inestable no garantiza las libertades económicas, la legalidad, un estado de derecho, la estabilidad y seguridad que los inversionistas requieren para prosperar, y representa una grave amenaza para crecer, inclusive para la supervivencia de las organizaciones.

El entorno jurídico, o marco regulatorio

El exceso de regulaciones y controles en la actividad económica y social, los controles de precios, monetarios, sobre la producción y distribución de los

bienes y servicios por parte de los entes regulatorios del estado, la inseguridad jurídica que representa un débil sistema legal politizado, y con una administración de la justicia arbitraria, no crea un ambiente favorable para los negocios y la prosperidad.

El incremento o creación de nuevos impuestos sobre la renta, al patrimonio o al valor agregado no promueven el consumo, ni favorecen el comercio ni las nuevas inversiones que promuevan el empleo e incrementen el nivel de vida; todos estos aspectos son A's importantes para cualquier organización, especialmente privadas. Por el contrario, un entorno regulatorio justo, sin excesos impositivos, ni arbitrariedades legales, estable y confiable, con sistemas fiscales tributarios justos y equilibrados, crea O's para que las organizaciones crezcan y desarrollen sus actividades en *escenarios* de relativa confianza y seguridad.

El mercado

Se ha señalado aunque que los segmentos de *mercado*, la competencia y los proveedores son aspectos del entorno económico, indispensables de considerar en una PE. Por eso conviene evaluarlos con atención en un apartado especial.

Estos factores son evidentemente elementos de gran impacto en cualquier organización con fines de lucro, empresas o negocios. Las condiciones que ellos imponen son determinantes y pueden ofrecer tanto O's como A's.

Por ejemplo, un mercado con poca capacidad adquisitiva, en donde hay dificultades de acceso o distribución de bienes o servicios, representa pocas O's comerciales. Un segmento de mercado en donde hay mucha competencia, alejado de los centros de producción, donde hay pocos proveedores de insumos necesarios, representa también grandes A's.

Por el contrario un mercado de gran capacidad adquisitiva, cercanos a los centros de producción y distribución, donde hay poca o ninguna competencia, ofrece grandes O's. Centros poblacionales de gran tamaño, donde hay poca presencia de productos similares, o hay sectores socio-economicos que disfrutan de prosperidad, representan muchas O's.

La llamada *inteligencia de mercado*, requiere conocer y tener una visión panorámica, estratégica, del mercado actual, los clientes, la competencia, y los problemas derivados, el potencial de crecimiento y comercial de los productos y servicios. Este proceso se lleva a cabo mediante la observación y recolección sistemática de datos, a través de investigaciones, consultas y estudios de mercado, aunque la observación y atento seguimiento, a veces es suficiente.

Se deben hacer algunas precisiones para este análisis inteligente de mercado, acerca de los segmentos o nichos reservados, competencia y proveedores.

1) *Segmentos o nichos de mercado*: Son esos elementos del entorno de negocios, de influencia de la organización y objetivo comercial de su *modelo de negocios* y de sus productos.

Son el conjunto de la población de clientes o usuarios que se atiende, el segmento particular diferenciado y de interés comercial, que tienen características similares de consumo, demográficas o demoscópicas, su localización territorial, su nivel de vida, su potencial demanda, su crecimiento y sus expectativas de consumo.

En rigor, un *nicho* de mercado, es un segmento atendido del mercado, en el que las personas poseen características, perfiles y necesidades semejantes u homogéneas; en donde hay gran oportunidad de comercializar los productos y, generalmente, la participación mas Importante está en manos de pocas empresas.

Una empresa que atiende pequeños segmentos. o nichos, exclusivos puede tener una fortaleza si no hay opciones competitivas que lo amenazen. No obstante, puede ser una debilidad ante posibles competencias, si se tiene limitada capacidad competitiva o de crecimiento, sea por no poder aumentar su producción significativamente, o no poder mejorar sus productos y procesos productivos y, en consecuencia, la dificultad de satisfacer la demanda, de competir, o de reducir sus costos marginales de producción. Esta empresa se mantendrá siempre subordinada, con poca capacidad de reacción a iniciativas dominantes, de precios o de volúmenes ofertados de competidores de mayor tamaño y capacidades productivas.

Un negocio que abarque grandes porciones del mercado, con un buen portafolio de productos y una mayor capacidad productiva o de distribución, tiene una gran fortaleza que le permitirá imponer condi-

ciones a sus competidores; además de poseer potencialmente otras ventajas con sus proveedores, derivadas de su capacidad de compra y negociación de insumos en gran escala.

En estos mercados es necesario conocer bien las preferencias, las expectativas y los niveles de satisfacción de los clientes y usuarios, de su voluntad de recompra y su fidelidad, de lo contrario se puede correr grandes riesgos, enfrentar una amenaza importante. Sin este conocimiento se tiene una gran debilidad, que no permitirá reaccionar ante las diferentes tendencias del consumo, de nuevos y sustitutivos productos, de aparición de nuevos competidores o de los efectos negativos de una mala reputación. El seguimiento a estos aspectos, a la participación del mercado, de sus tendencias en el uso y el consumo, es indispensable para fortalecerse competitivamente y aprovechar las O's, o reducir el riesgo de las A's.

Los clientes, el mercado y los proveedores no forman parte de una organización, pero obviamente están estrechamente ligados a ella, tanto que sin ellos su existencia no tiene razón de ser. Sin ellos la organización dejaría de tener sentido y propósito; desde la perspectiva del *modelo organizacional*, considerarlos como parte "integrante" de la organización, como un todo, es una perspectiva estratégica deseable y muy útil.

Aunque en definitiva los clientes no esten bajo su control, es posible que se pueda ejercer cierta influencia, de forma efectiva, a través de la *propuesta de valor y las ventajas competitivas*.

2) *La competencia*: La *inteligencia de mercado* abarca conocer la competencia actual. La organización será más “inteligente” para competir en la medida que sepa el nivel de participación de sus competidores en los sectores de interés donde compiten, de sus productos, sus precios, su potencial productivo y sus *capacidades medulares* y sus *modelos de negocios*.

Aunque no es una labor al alcance de cualquier organización, todo esfuerzo en este sentido es una necesidad. Desconocer la competencia actual y potencial futura, representa una debilidad, que se puede convertir en una amenaza, ante la cual puede ser difícil reaccionar.

Evidentemente no se sugiere que investigar la competencia no sea una práctica ética, un tipo de “espionaje industrial”, pero si implica permanecer muy atentos y alertas ante sus productos, sus actividades y su desempeño. Conocer su composición, sus productos, sus redes de distribución, sus precios, está al alcance de cualquiera porque son aspectos públicos de su actividad.

Conocer la competencia es importante para poder evaluar las *ventajas* y la *posición competitiva*, establecer O's, trazar escenarios, estrategias factibles y para responder oportunamente a las A's de, por ejemplo, una guerra de precios o de lanzamientos de productos sustitutivos.

3) *Los proveedores*: Una parte crucial del entorno, a veces menospreciado en los análisis estratégicos. Especialmente importantes si son suministradores de insumos críticos, es decir indispensables para el *modelo*

de negocios, para mantener la calidad de los productos y asegurar los suministros que garanticen el crecimiento y la continuidad operativa.

Una organización que no mantiene una red confiable de proveedores de insumos críticos, o si carece de fuentes de suministros alternativos, tiene una gran debilidad y puede enfrentar serias A's. En cambio, si ha desarrollado solidas relaciones comerciales, convenios de suministro a largo plazo, o proveedores alternativos, la organización tiene grandes F's y O's de seguir operando, lograr sus OE's o de sobrevivir en epocas de crisis.

En resumen, todas estas consideraciones acerca del entorno, son necesarias para identificar, evaluar y configurar los escenarios de planificación más oportunos y acertados. Cuando, más adelante, se aborde el análisis instrumental del entorno, se retomarán estos aspectos cruciales, y se sugeriran algunas herramientas para hacer los análisis de forma algo más rigurosa que la adelantada hasta ahora.

*“Alguien está sentado a la sombra hoy porque
alguien plantó un árbol hace mucho tiempo”.*
Warren Buffett.

La planificación y preparación adecuadas evitan el bajo rendimiento.
Stephen Keague.

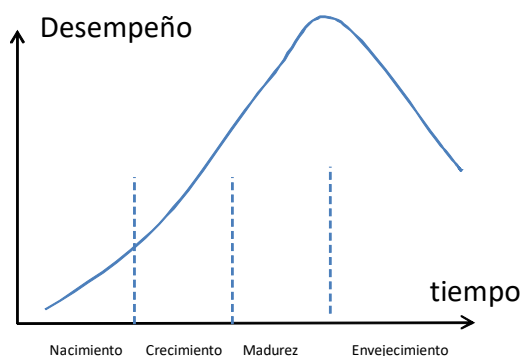
1.6. Ciclo de Vida

Uno de los conceptos teóricos, más representativos de los análisis estratégicos, es el *ciclo de vida*. Este concepto tiene dos enfoques de aplicación, tanto a 1) los productos, como a 2) las organizaciones; ambos están íntimamente ligados y difieren evidentemente en varios aspectos.

Aunque hay muchas teorías relacionadas a este tema, por considerarlos de interés y relevancia al configurar *objetivos, escenarios y estrategias* en el marco de la GE, es preferible en nuestro contexto simplificarlas un poco.

En ambas perspectivas señaladas, el *ciclo de vida* se refiere a que, semejante a los organismos vivos, toda existencia vital transcurre por un ciclo de etapas, desde la aparición o el nacimiento hasta su muerte o desaparición, pasando por un crecimiento, una madurez y envejecimiento o declive.

El ciclo se representa en función de dos dimensiones el *tiempo* y el *desempeño como se ilustra en el gráfico:*



Ciclo de Vida

Asumiendo que la vida de los productos y las organizaciones, transcurre en un entorno “normal”, en donde no hay circunstancias ni eventos que influyen significativamente para interrumpirla, por ejemplo crisis económicas, sociales o políticas trascendentes y de radicales impactos, los ciclos de vida deberían ser caracterizados según se describen a continuación.

Ciclo de vida de los productos

En un producto cualquiera el ciclo se evidencia por el tiempo, generalmente limitado, que sobrevive en el mercado. Su marcador principal, el medidor del desempeño o su rendimiento, pueden ser variados; por ejemplo, las ventas y la rentabilidad, sus tendencias de consumo, la satisfacción y fidelidad de los clientes, la competencia de productos similares o sustitutos, todos son indicadores reveladores de cada etapa, en la medida que disminuyen o decaen, envejecen y posiblemente se extinguen.

En cada una de las etapas del ciclo los productos tienen comportamiento e impacto diferente en el mercado. La teoría sugiere que dependiendo de la etapa en que se encuentra, los *objetivos*, los *escenarios* y las *estrategias* de producción y comercialización cambian. Esta idea es importante en la GE, especialmente en las funciones de mercadeo, de comunicaciones, de publicidad y promociones, para trazar estrategias y tomar decisiones acerca del futuro de los productos.

En la etapa de “nacimiento” o de lanzamiento, de introducción de un producto en el mercado, el ob-

jetivo es promover la marca, las cualidades y calidad del producto, proponer una política de precios relativos bajos y asegurar los medios de distribución y ventas. Si los recursos organizacionales lo permiten, esto requiere estrategias para garantizar una adecuada penetración, de comunicación, promociones y de publicidad. Las ventas en esta etapa suelen ser bajas, e idealmente, con tendencia al crecimiento.

En la etapa de “crecimiento” o adolescencia, habría que tratar de mantener políticas estratégicas de consolidación del mercado; por ejemplo de precios promocionales comparativamente reducidos, de penetración promocional ampliada a mayores segmentos, de iniciativas para aumentar la oferta de valor mediante el incremento de la calidad o del servicio añadidos, posiblemente de aumentar características secundarias, ampliando y fortaleciendo los sistemas de distribución y los puntos de venta. Las ventas en esta etapa deben haber crecido significativamente y los mercados se deberían estar consolidando.

En la tercera etapa, de “madurez”, donde los mercados ya están consolidados, la reputación y el prestigio de la marca se han fortalecido, las ventas han crecido se mantienen estables y se sostiene una sólida posición competitiva. En ella las estrategias deben estar orientadas a fortalecer la diferenciación con la competencia y aumentar la cuota de mercado. Idealmente el OE es mantenerse en esta situación el mayor tiempo posible, incrementando y diferenciando la calidad y el valor percibido, fortaleciendo la fidelidad y la recompra.

En la cuarta etapa, de “envejecimiento” o declive, se percibe la reducción en las ventas, el interés del mercado cae, la pérdida de la fidelidad por la aparición de otros productos sustitutos a menor precio, o con mejoras en la funcionalidad y la calidad.

Las estrategias para enfrentar estos escenarios se concentran en la diversificación de nuevos usos o funcionalidades, añadirles otros atributos básicos, reducir los costos de producción y los precios para mantenerse en un segmento de mercado, un nicho, o radicalmente cesar la producción y la comercialización, es decir decretar su “muerte” comercial.

Ciclo de vida de las organizaciones.

Al igual que los productos, el ciclo de vida de una organización representa las etapas por la cual pasa durante su existencia, y se representa también en función de las mismas dos dimensiones, el tiempo y su desempeño, sea este expresado en términos de sus propósitos de *rentabilidad, productividad o crecimiento*.

En el caso de las organizaciones, los aspectos que también marcan característicamente las etapas de su desarrollo, son las relativas a los componentes de su *modelo organizacional y de negocios*, que determinan su *posición y ventajas competitivas*, sus objetivos y *estrategias*, como a continuación se ilustra con algunos ejemplos.

Una empresa mono productora, podrá alcanzar la etapa de envejecimiento cuando su único producto llegase a ese preciso momento de su ciclo. Sin embar-

go, la diferencia con respecto al ciclo de los productos es importante. Al contrario de los productos que dejan de interesar a los consumidores, la posibilidad de que al alcanzar el declive, ellas podrían “reinventarse”, y si son suficientemente flexibles, renacer y prolongar su existencia casi de manera indefinida; sea a través de nuevos productos o la reingeniería de sus procesos para mejorar la calidad. Los productos una vez que envejecen, o son sustituidos y desaparecen del mercado, pierden la atención de los consumidores y no pueden reinventarse con la misma flexibilidad.

En la primera etapa, del emprendimiento o “nacimiento”, su producción está frecuentemente concentrada en un solo producto; y desde el punto de vista organizacional, suele caracterizarse por la ausencia de muchos elementos estructurales, por ejemplo de sistemas de gestión, que normalmente está centralizada en las manos de los socios directivos, y donde hay poca delegación de funciones. Aunque pueden poseer *capacidades medulares* importantes, restringidas a sus socios emprendedores, inclusive hasta de un eficaz modelo de negocios, sus sistemas de producción y comercialización suelen ser básicos y poco eficaces o flexibles.

En esa primera etapa. poseen generalmente limitada capacidad de recursos financieros; todavía no tienen el prestigio ni el reconocimiento de los clientes, porque sus productos recién están penetrando el mercado y, a menos que sea un producto realmente novedoso y atractivo, sus cualidades y calidad dife-

renciadoras, no han sido reconocidas totalmente por los consumidores. Su desempeño normalmente se mide por sus ventas, su rentabilidad o la disponibilidad de su flujo de caja.

Por la ausencia de sistemas de gestión eficaces se suele carecer de procesos de planificación, y de objetivos a mediano o largo plazo, más operativos a corto plazo que estratégicos y son, generalmente, exclusivamente producto de las expectativas e iniciativas personales de sus socios fundadores.

Es un hecho estadísticamente comprobado que la mayor parte de los nuevos emprendimientos en países desarrollados, no pasan de esta etapa de nacimiento y de adolescencia. En estos países, casi el 80% de los nuevos negocios fracasan; independientemente de los atributos o los méritos de los productos que producen. Los factores que más inducen este resultado son las debilidades estructurales en su *modelo organizacional* o, más precisamente, de su *modelo de negocios*, sin descartar la competencia intensiva, que es despiadado y presente, en los mercados que tratan de penetrar.

En países menos desarrollados, las oportunidades de éxito de un emprendimiento suelen ser mayores, por la incipiente o inexistente competencia,

o por razones más políticas que económicas; es decir por la existencia de mercados protegidos y favorecidos por razones de estado, aunque en esas situaciones existan bajos niveles de vida y de consumo del mercado, controles de precios o inseguridad jurídica o inestabilidad política.

Por tratarse de nuevas organizaciones que basan, generalmente, su proyecto comercial en el lanzamiento de un solo producto, los objetivos, las iniciativas comerciales son similares a las desarrolladas en la primera etapa del *ciclo de vida* del producto, con el añadido de que también deben adoptar medidas para fortalecer los elementos de su *modelo organizacional*, si desean tener éxito.

Si se supera con éxito esta primera y difícil etapa, en la siguiente de “crecimiento” el producto se debe haber ido consolidando en el mercado, y las debilidades organizacionales se han ido resolviendo, se cuenta con *competencias medulares* más sólidas, estructuras *organizacionales*, *sistemas de gestión* y *modelos de negocios* más eficaces y consolidados, en donde la gestión y las decisiones son menos centralizadas y más profesionales.

El desempeño se controla por el crecimiento de sus ventas, el fortalecimiento de su rentabilidad y la materialización de sus objetivos. Las *estrategias* de ventas son también similares a las etapas del *ciclo del producto* descritas antes. Suele ocurrir también que sea necesario tomar iniciativas para la adquisición de recursos financieros, de apalancamientos adicionales para sostener el crecimiento y ampliar su base productiva.

En la siguiente etapa, de “madurez” o expansión, el emprendimiento ya ha asegurado su supervivencia, ha superado las dificultades del mercado, la competencia y de las debilidades internas estructurales; su desempeño en las ventas y la rentabilidad continúan creciendo, sus cuotas de mercado están consolidadas, su reputación y la fidelidad del mercado se sostienen exitosamente.

Las *estrategias* de ventas y comercialización de su producto también son similares a la etapa de madurez del *ciclo del producto*. No obstante, *además de* consolidar sus fortalezas internas y su ventaja competitiva, la organización puede trazarse objetivos de crecimiento para desarrollar o aumentar su *portafolio*, de abordar nuevos mercados, de realizar adquisiciones o fusiones de negocios, de realizar nuevas inversiones, de diversificar sus operaciones y mercados para incrementar su productividad y rentabilidad.

Si una organización ha pasado por las anteriores etapas, es muy probable que sobrevivan indefinidamente, no sin antes pasar por una etapa de *envejecimiento* y declinación de resultados. Si se cuenta con una fuerte y consolidada organización, con pocas debilidades y un entorno de oportunidades, a pesar de que la organización sufra un declive de sus productos, y en consecuencia de su desempeño, lo más probable es que pueda superar esta etapa y renacer, en un sentido metafórico pero real, que nuevamente reactiva y prolonga su vida.

Las iniciativas en este sentido pasan por tener recursos, músculo financiero o *capacidades medulares* innovadoras y creativas para desarrollar otros productos, para asociarse con aliados estratégicos; que sepan adaptarse a las innovaciones tecnológicas, que estén atentos al mercado y las tendencias del consumo de los clientes, a las oportunidades que las crisis ofrecen.

Hay muchas evidencias de que las organizaciones que han prolongado su vida indefinidamente, ha sido

porque han sabido adaptarse con flexibilidad y resiliencia a su entorno y han aprovechado las oportunidades que ofrece.

Para terminar esta sección, sobre cuyos temas volveremos a tratar más adelante, al considerar la instrumentación de *escenarios* y *estrategias*. Ahora, una vez que hemos desarrollado conceptualmente los aspectos más relevantes, indispensables y útiles, en la siguiente parte del ensayo, abordaremos la parte crítica de la PE, es decir la instrumentación.

*“El mañana pertenece a las personas que se preparan
para ello hoy”.*

Proverbio africano.

“Una buena planificación sin una buena ejecución, no es nada”.
Dwight D. Eisenhower.

II Parte

2. Instrumentación de GE y la PE

Ya se ha reiterado que la GE se compone de dos actividades, o fases, fundamentales, 1) la planificación y su implementación, y 2) el seguimiento, las revisiones, validaciones, el control, los ajustes o mejoramientos del plan. En este enfoque que se va a proponer, hablaremos entonces de la metodología que incluye la PE y todas las demás actividades de una GE eficaz.

En esta segunda parte se abordarán algunos instrumentos útiles para poner en práctica una GE estructurada, usando una versión adaptada de la metodología clásica o tradicional de la PE, que en una sección previa se había propuesto. También se ha insistido que esta metodología que se va a proponer, aplicaría a cualquier tipo de institución u organización, aunque en lo sucesivo, para delimitar el alcance e ilustrar mejor la aplicación instrumental, se enfocará principalmente en corporaciones, empresas, industrias o negocios de productos y servicios con fines de lucro; no obstante, también se podría aplicar al marco institucional o de organizaciones de servicio público con pocas adaptaciones.

Recordemos que la metodología que se va a proponer, la llamamos de esa forma, porque es, en efecto, la que desde sus orígenes, ha marcado las pautas metodológicas de cualquier otra conocida, general corporativa, especializada, sectorial o funcional.

Las etapas, lógicas y metodológicas, que se describirán secuencialmente e instrumentalmente son las siguientes:

- 1) *Planificación del proceso, o punto de partida.*
- 2) *Directrices y lineamientos estratégicos básicos.*
- 3) *Misión, Visión y Valores de la organización.*
- 4) *Evaluación Interna: Fortalezas F's y Debilidades D's organizacionales.*
- 5) *Evaluación Externa: Amenazas A's y Oportunidades O's del entorno.*
- 6) *Horizontes y Escenarios de planificación EP's.*
- 7) *Objetivos Estratégicos OE's.*
- 8) *Estrategias E's.*
- 9) *Plan de Acción.*
- 10) *Validaciones económicas y financieras. Presupuestos*
- 11) *Implementación, seguimiento, control y ajuste.*

Obsérvese que realmente la GE, así descrita, es un proceso recurrente y cíclico. Planificar es insuficiente sin una gestión adecuada de los planes, sin una implementación y seguimiento eficaz que, posiblemente, exija eventualmente ajustes, y que seguramente demandará hacer ajustes del plan, o volver a revisar la planificación.

Se examinará a continuación cada una de las etapas con suficiente detalle y algunas formas de instrumen-

talizarlas. Para eso hay gran cantidad de herramientas disponibles, algunas de las cuales se propondrán en las siguientes secciones, y no todas necesariamente deben aplicarse en cualquier proceso de planificación. La utilidad de cada una de ellas debe ser adaptada a las necesidades, contextos, disponibilidad, experiencia y capacidades de cada organización. En nuestra experiencia, todas han sido útiles y eficaces en algún proyecto que hemos acometido.

*“La buena fortuna es lo que sucede cuando la oportunidad
se encuentra con la planificación”.*
Thomas Edison.

“Si no planeas, ¿cómo planeas tener éxito?”

Anónimo.

1.1 La planificación del proceso y el punto de partida

Antes de pasar a describir en detalle cada una de las etapas de la PE, vamos a detenernos en la tarea preliminar, la planificación de la PE. Dicho de una manera redundante la planificación de la *planificación*.

Es necesaria una buena planificación del proceso de PE, porque esta actividad requiere generalmente gran atención, concentración de esfuerzos y recursos por parte de la dirección y de la organización; así es la única manera de garantizar un buen resultado para el éxito y logro de los objetivos.

En instituciones de sólida madurez organizacional, con una cultura de planificación, con un sistema de GE operativo, este proceso normalmente se realiza anualmente, está estandarizado y sistematizado, no se requiere mayor esfuerzo en ponerlo en marcha, porque forma parte del *modelo organizacional*; aún así exige coordinación y planificación de casi todas las áreas funcionales o departamentales, y esa coordinación requiere planificación.

En la práctica puede consistir en una “revisión”, una actualización y ajuste de los planes previamente establecidos. Esta actividad de seguimiento, forma parte de las actividades anuales y habituales propias de su gestión. No obstante, la revisión comprenderá básicamente ejecutar casi las mismas actividades que

se deberían realizar si la planificación se ejecutara por primera vez, con todo el rigor y todo lo que se exige metodológicamente.

Punto de partida: la decisión estratégica

Entonces la primera decisión a tomar por la organización, generalmente de su cuerpo directivo, es la de realizar una PE, sea por primera vez o sea una revisión y evaluación de procesos previos.

En la práctica hay ciertos momentos, o crisis, en que motivos diferentes concurren para que se deba enfrentar la decisión, por ejemplo:

- *Debido a la revisión y necesidad de ajustar los planes estratégicos anteriores, propios y rutinarios del seguimiento en la GE.*
- *Motivada por el conocimiento y las evidencias de un pobre desempeño, escaso rendimiento o rentabilidad, que exige una reflexión estratégica.*
- *Por enfrentar una etapa de envejecimiento del ciclo de vida, que exija reinventarse, transformarse o intervenir la organización.*
- *Motivada por la necesidad de crecer o incrementar sus operaciones. De aumentar el negocio, la ambición de crecimiento y expansión, la necesidad de abarcar nuevos y más amplios mercados, de hacer nuevas inversiones o desarrollar nuevos productos.*
- *Por la percepción de alguna amenaza, de la presencia de crisis internas o externas, que ponga en peligro la supervivencia de la organización, frecuentemente amenazas de la competencia, o una situación coyuntural suficientemente severa.*

- *En casos específicos puntuales por la creación de un equipo de proyectos para una tarea compleja y ambiciosa a largo plazo, que requerirá grandes inversiones y recursos, que afectará a toda la organización y que a mediano y largo plazo tendrá impactos importantes.*

No obstante que sobren las motivaciones, y las razones para realizar un ejercicio de PE, es muy frecuente que muchas empresas no las perciban o las ignoren, no se interesen o no se tomen el tiempo para reflexionar sobre ello; especialmente cuando más necesario podría ser replantearse su razón de ser en alguna etapa del ciclo de vida, o cuando enfrentan las crisis que impactan severamente y consumen muchos recursos, malgastando esfuerzos de forma reactiva para resolverlas, en lugar de actuar proactivamente anticipándose a ellas.

Veamos con un poco más de atención una causa muy frecuente para tomar esta decisión, las crisis.

Las crisis

Claramente una *crisis* es un argumento justificativo para motivar la ejecución de un ejercicio de PE, por tanto es posiblemente útil profundizar en este concepto para poder entenderlo y gestionarlo mejor.

Como se ha señalado en algún apartado anterior, hay principalmente dos fuentes de crisis, las internas y las externas. Las crisis internas son de variadas causas que pueden generalizarse en tres tipos:

- 1) *De liderazgo.*
- 2) *Organizacionales y operativas.*
- 3) *Societarias.*

Todas representan debilidades y amenazas para la supervivencia en mayor o menor grado.

Las crisis externas son multifactoriales y muy diversas, pero generalmente son de carácter 1) económico y 2) político.

Crisis Internas

Las *crisis de liderazgo* son frecuentes cuando la dirección o sus líderes no pueden gestionar el desempeño de manera eficaz, cuando no tienen claridad sobre la realidad actual o sobre el futuro, ni cuales son sus objetivos, cuando sus decisiones arbitrarias generan conflictos de autoridad, o cuando hay severas diferencias y discrepancias entre los directivos de la empresa.

Este tipo de crisis son menos frecuentes, y pueden ocurrir en cualquier etapa de su *ciclo de vida*. Ocurren generalmente en los primeros estadio del *ciclo de vida*, de nacimiento o de crecimiento, antes de que se consolide el modelo de organización; también como resultado y producto de otras crisis.

Una crisis de origen *organizacional* y operativa es debida a la incapacidad del *modelo de organización*, de su insuficiente estructura organizacional, sistemas de gobernanza, de sus procesos productivos, incapaces de gestionar adecuadamente los crecimientos rápidos e inesperados; cuando carece de capacidades medu-

lares para resolver problemas recurrentes y estructurales, tecnológicos u operativos; cuando su *modelo de negocios* es inflexible, no está adaptado a las nuevas dimensiones y retos, a situaciones extremas de supervivencia, fallas en su operatividad y no tiene capacidad de enfrentar cambios en la demanda, en los mercados, o la preferencia de los consumidores.

También es frecuente que las disfunciones de sus equipos de trabajo, causen crisis importantes que requieran ajustes por su falta de comunicación, confianza o de espíritu de equipo. Este tipo de crisis, que son las más frecuentes, normalmente en las etapas intermedias o finales del ciclo de vida, pueden amenazar seriamente la supervivencia.

Las *crisis societarias* se manifiestan cuando entre los socios hay discrepancias profundas sobre el futuro, o por sus intereses y conflictos personales que suelen ser escalararse y alterarse emocionalmente, o por las diferencias sobre las inversiones o la distribución de dividendos.

Se presentan más frecuentemente en etapas de *crecimiento* y *maduración* del *ciclo de vida*, cuando la organización requiere mayor esfuerzo de integración y consolidación de su identidad corporativa. En muchas ocasiones, estas crisis sin resolver, aceleran el declive y el final. En las etapas de envejecimiento del ciclo de vida, suelen resolverse por las urgencias que exigen las circunstancias y el objetivo de supervivencia.

Las crisis de estos tres tipos pueden representar amenazas críticas, cuando se combinan sus efectos y ocurren simultáneamente; en efecto una crisis de

liderazgo puede desencadenar en crisis organizacionales o societarias, y viceversa.

Crisis externas

Por otro lado las crisis externas y sus efectos en la organización pueden ser importantes, incluso devastadores. Las causas pueden ser muy variadas y con diferentes niveles de impactos. Principalmente son de origen económico o comercial, del crecimiento o decrecimiento económico del país o la región, de los factores macroeconómicos, del mercado, de la competencia, de suministros, de la aparición de productos novedosos, de nuevas tecnologías sustitutivas o del fin natural de *ciclo de vida* de los productos.

Con frecuencia, también de consecuencia de turbulencias políticas y sociales severas, regulaciones arbitrarias o de falta de seguridad jurídica, e inclusive de crisis sanitarias, como recientemente se han sufrido la pandemia. Son más frecuentes en entornos inestables y en negocios o empresas con niveles de inmadurez organizacional y, exigirían aparte de medidas contingentes a corto plazo, una reflexión estratégica a largo plazo.

Cuando se combinan las crisis internas con las externas, puede decirse que aparece una tormenta perfecta, en el sentido de casi asegurar el desastre. En efecto una crisis externa puede ocasionar crisis de liderazgo o societarias, por la incapacidad de saber enfrentarla.

En todo caso, independientemente de las motivaciones reales, es recomendable que se identifiquen

con claridad y en profundidad antes de embarcarse en este proceso de PE, que con toda seguridad requerirá tiempo y recursos importantes. Si no se tiene claridad en las motivaciones, es muy probable que no sea consecuente ni exija un compromiso real; de eso dependerá su firmeza de propósitos para realizarla y ejecutarla con éxito.

Pertinencia y oportunidad de la PE

Hay muchas organizaciones, sobre todo pequeñas y medianas empresas, negocios, industrias familiares o instituciones públicas que difícilmente entienden y sienten la necesidad de enfrentar la incertidumbre, o las crisis, con *visión y pensamiento estratégicos*.

En las instituciones públicas, su falta de interés se justifica porque, generalmente, son de servicios públicos que deben subsistir, a pesar de sus resultados, déficit económicos y presupuestarios. En cambio, en una organización privada, y con fines de lucro, está mucho menos justificado esa despreocupación por el futuro.

Ese es el caso, por ejemplo, de una empresa con mentalidad comercial cortoplacista, de beneficios a corto plazo, con poco interés en plantearse la PE como un instrumento de gestión. Este tipo de negocios no estarán preparados para enfrentar crisis, oportunamente y con decisión, ni siquiera posean capacidades para resolverlas de esa manera, sea porque no están organizacionalmente preparadas o son culturalmente inmaduras para gestionarlas exitosamente.

Dependerá de los socios, propietarios, o de sus directivos, identificar el momento y las condiciones para cuando sea imprescindible realizar este ejercicio; la consecuencia de no tomar la decisión oportunamente es correr el riesgo de perder grandes oportunidades, o de enfrentarse a situaciones críticas y desfavorables de negocios, inclusive de su propia supervivencia.

Para promover esta reflexión acerca de la pertinencia y la oportunidad, de las motivaciones y necesidad de realizar el proceso de planificación y de GE, se propone el siguiente cuestionario, en donde se invita a responder un conjunto de interrogantes.

Contestar afirmativamente a más de dos o tres a cualesquiera de esas preguntas, sería suficiente motivación para decidir implementar un proceso de PE.

El punto de partida, de ser pertinente, sería la decisión estratégica.

	Si	No
¿Se está enfrentando alguna situación crítica, un problema grave que amenaze la supervivencia, el crecimiento, el éxito de la organización?		
¿Se tiene previsto aumentar las operaciones, algún tipo de desarrollo y crecimiento?		
¿Se prevé en el futuro situaciones de gran incertidumbre, inestabilidad e inseguridad?		
¿No hay una visión clara de hacia donde debe dirigirse la organización, que objetivos perseguir?		
¿Se han percibido abundantes problemas operativos sin conocer las causas reales?		
¿Se ha evidenciado resultados negativos inesperados en el desempeño, su rentabilidad; o productividad?		
¿Se desconoce cuales son las amenazas y oportunidades que brinda el futuro? ¿Se desconoce cuales son las fortalezas organizacionales, sus ventajas competitivas?		
¿Se ha detectado problemas de comunicación, coordinación, integración, confianza en los equipos de trabajo?		
¿No se tienen planes y presupuestos operativos para el futuro, a corto mediano o el largo plazo?		
¿No hay planes de contingencia si ocurren situaciones imprevistas que amenazen la operatividad y la subsistencia de la organización?		

Si hay motivos que justifiquen tomar la decisión, entonces este paso debería demostrar firmeza de propósitos, crucial para la inversión de tiempo, de esfuerzos y de recursos necesarios. También será fundamental evidenciar la madurez y la determinación de afrontar, y aceptar con actitud crítica y “objetiva”, las evaluaciones que se hagan de su propia organización y del entorno de negocios.

En consecuencia, la PE se deberá gestionar como cualquier proyecto y, para realizarlo, se podrá tomar decisiones sobre los siguientes aspectos:

- *Precisar, y tener siempre presente, los principales condicionantes, los factores de las crisis, los problemas que se enfrentan, las verdaderas necesidades que motivan el proceso.*
- *La creación de un comité directivo de planificación de alto nivel, que supervise todo el proceso y apruebe el plan estratégico, el resultado final del ejercicio. En empresas de mayor tamaño considerar un equipo de trabajo ad hoc encargado de ejecutar el proyecto.*
- *Identificar los posibles participantes del proceso y sus roles, especialmente el líder del equipo.*
- *Evaluar la posibilidad, necesaria en general, de solicitar la participación y el apoyo de un consultor externo.*
- *Elaborar un plan preliminar de trabajo de la PE que contenga directrices y lineamientos generales.*

En definitiva, si se ha tomado la decisión de realizar la PE, bajo la consideración de los aspectos señalados, el producto resultante de esta etapa preliminar de la PE debe ser un plan de trabajo, una agenda de tareas y actividades.

*“El éxito no solo sucede.
Está planeado”. Anónimo.*

“Al no prepararse, se está preparando para fallar”.
Benjamin Franklin.

1.2 Plan de trabajo y directrices básicas de la PE

Para los propósitos de ilustrar estas etapas preliminares de la PE, supóngase que se ha tomado la firme decisión de realizar por primera vez el ejercicio, y que se debe hacer la tarea de elaborar un programa preliminar general de trabajo, y establecer líneas o directrices generales del proceso.

Ya se ha observado que sea por primera vez, o porque forma parte de las prácticas habituales de gestión, las actividades y tareas de la PE son muy similares, sino idénticas.

2.2.1) Plan de Trabajo

Para este propósito es necesario considerar los recursos y actividades requeridas más importantes, señaladas anteriormente. Es decir:

- 1. Creación de un comité y un equipo de trabajo.*
- 2. Seleccionar participantes del equipo.*
- 3. Seleccionar metodología de PE.*
- 4. Evaluar participación de consultor externo.*
- 5. Divulgación del proceso.*
- 6. Plan o agenda del proceso.*

1) Comité directivo y/o equipo de PE

Dependiendo del tamaño de la organización, o de los recursos y capacidades que se tengan disponibles,

la primera tarea de la dirección es decidir si es necesario crear un comité directivo de PE, o la conformación de un equipo *ad hoc* de planificación, multidisciplinario y multisectorial, o de ambos. Los dos puede ser indispensable para llevar a cabo las tareas específicas del proceso, organizar las actividades, realizar las consultas y los análisis, celebrar las reuniones estructuradas de trabajo, elaborar los resultados de la planificación y adoptar las mejores prácticas de trabajo en equipo.

Evidentemente el “comité” directivo, podrá o no formar parte de este equipo de trabajo, según sean los recursos disponibles para la tarea.

En todo caso la dirección debe delegar funciones y autoridad decisoria en el equipo, para que pueda llevar a cabo sus funciones y propósitos.

Las tareas del comité directivo entonces serán entre otras:

- *Identificar a los participantes del equipo de planificación, establecer sus roles y delegar autoridad competente para tomar decisiones.*
- *Definir el alcance de la planificación, hasta donde se quiere llegar, el nivel de detalle estratégico y operativo, o el tiempo que se le dedicará al proceso.*
- *Decidir y seleccionar un consultor externo de apoyo.*
- *Establecer lineamientos generales estratégicos. Identificar la información requerida y preliminares para diseñar y elaborar las guías, o directrices, estratégicas del ejercicio, que aclare los propósitos, los escenarios preliminares generales propuestos y los rangos temporales de planificación.*
- *Seleccionar una metodología de trabajo, o delegar esta decisión en el equipo de planificación.*

- *Supervisar el trabajo y tareas del equipo.*
- *Aprobar los resultados y planes propuestos.*

2) Selección de participantes en el equipo

Se debe recordar que la planificación debe ser un proceso inclusivo y participativo, un ejercicio multidisciplinario, multifuncional, en donde es vital incluir a las personas dentro de la organización que puedan contribuir de forma constructiva y crítica; una variedad de participantes que representen a todas las áreas de la organización, que posean una visión integral, tengan la información y los datos necesarios para contribuir, con objetividad a los análisis y evaluaciones, con sentido autocrítico, que tengan experiencias y que aporten su conocimiento experto, tan necesarios para las tareas previstas.

Todo esto, sin descartar la incorporación de participantes externos que aporten otra visión imparcial, más objetiva y menos sesgada, acerca del desempeño pasado, la realidad actual y de los posibles escenarios futuros, o que posean información y datos complementarios.

La inclusión del participante idóneo, su entusiasmo, su motivación y la inspiración que deberá producir esta actividad, creativa y única, es crucial para el éxito de la ejecución del plan.

3) Metodología de planificación

La adopción de una forma de trabajo, sistemática y estructurada es indispensable desde el principio del

proceso. Es recomendable seleccionar alguna forma, que ofrezca mayor simplicidad práctica, adaptada al contexto, a los recursos disponibles y proporcione abundantes recursos instrumentales.

En una sección previa, se había descrito las abundantes metodologías de planificación, y señalado que todas tenían aspectos en común; cualquiera de ellas podría ser útil siempre que estuviese al alcance de las competencias organizacionales y fuese factible de aplicarla.

De manera que, el asunto de seleccionar la forma práctica e instrumental de tomar la decisión, podría parecer de menor importancia, aunque no sea así el caso. Sin embargo, si por primera vez se proponen hacer el ejercicio, la mejor selección es usar alguna versión simplificada de la metodología corporativa tradicional, como la que se ha propuesto ofrecer en este texto desde el principio.

Por supuesto que, ya se ha sugerido, para abordar las etapas de esta metodología y conducir su aplicación sistemáticamente, especialmente las tareas de análisis y evaluaciones, es muy útil tomar como referencia el *Modelo Organizacional* que se describió anteriormente; es suficientemente adaptable y cubre integralmente todos los elementos que deben examinarse de casi cualquier organización. Al contrastar este modelo con la organización, desde el principio, se podrán identificar fortalezas y debilidades, carencias o deficiencias organizacionales.

Planificar es un proceso, y para fijar las ideas, las pautas metodológicas generales secuenciales de la PE

tradicional, o que llamamos también “clásica” por comodidad adoptada, son las que cubriremos en detalle y con un espíritu instrumental en las próximas secciones, se recordará que son las siguientes:

- 1) *Decisión y planificación del proceso.*
- 2) *Directrices y lineamientos estratégicos básicos.*
- 3) *Misión, Visión y Valores de la organización.*
- 4) *Evaluación Interna: Fortalezas F's y debilidades D's organizacionales.*
- 5) *Evaluación Externa: Amenazas A's y oportunidades O's del entorno.*
- 6) *Escenarios de planificación EP's*
- 7) *Objetivos Estratégicos OE's y operativos OP's.*
- 8) *Estrategias E's.*
- 9) *Plan de Acción.*

También debe recordarse que las actividades puntuales de implementación de los planes, validaciones económicas, presupuestos y, más permanentes y recurrentes, del seguimiento y control, suelen formar parte de la GE, como una extensión complementaria e indispensable de la PE.

4) *Consultor Externo*

Si la organización adolece de experiencias en planificación, o tiene pocos recursos disponibles, es importante considerar la posible participación de un consultor externo en el proceso. Sobre todo en aquellas organizaciones que por primera vez ejecutan ejecutan el ejercicio; la falta de experiencia puede exigir su imprescindible participación.

El rol del consultor es aportar su experiencia, sugerir la metodología adecuada, los métodos o instrumentos de planificación, contribuir con sus conocimientos, moderar los debates y los análisis, gestionar, dirigir las reuniones sin permitir que el equipo de planificación se desvía de los propósitos.

Su aporte fundamental será proveer un ingrediente de disciplina y rigor metodológico necesarios, de proporcionar una perspectiva externa, diferente y más objetiva, que cuestione con verdadero espíritu crítico las creencias, los paradigmas y prejuicios que la organización posee acerca de sí misma y del entorno.

5) Divulgación del proceso

Divulgar formalmente la decisión de realizar el ejercicio de PE para asegurar la atención, la participación y la contribución de todos los participantes, y de toda la organización, requerirá una comunicación formal de la dirección, que sea al mismo tiempo motivadora y exprese la clara y firme determinación de llevarla a cabo.

Además, no sobra, divulgar una convocatoria motivadora e inspiradora, a cada uno de los integrantes del equipo, o inclusive a toda la organización, para que todos aporten en función de sus habilidades, experticias, conocimientos de la organización y del entorno de negocios.

6) Plan-agenda de la PE

El plan o la agenda preliminar debería contener entre otras cosas necesarias: las directrices generales del proceso, una lista de participantes y sus roles, las

actividades requeridas, el trabajo preliminar, un programa tentativo, la cronología de los eventos a realizar, reuniones, actividades grupales e individuales, fechas y duración, los participantes y responsables de cada actividad, los productos entregables de cada actividad u cualquier información relevante.

2.2.2) Directrices, lineamientos estratégicos básicos de la PE

Se ha señalado que una de las primordiales tareas de la dirección es indicar y definir las *directrices* maestras que orientarán todo el trabajo posterior. Estos lineamientos reflejan cuáles son las prioridades de la organización y cuáles deben ser los hilos conductores, la inspiración y la ruta, que deberán orientar el proceso y que deben ser establecidas con claridad desde su inicio. Lineamientos basados en el seguimiento, las evaluaciones del desempeño actual, y pasado, y sus tendencias anticipadas.

Las premisas que deben establecerse son esencialmente de este tipo:

- 1) Propósitos y propuestas organizacionales preliminares.*
- 2) Rangos y plazos de planificación.*
- 3) Lineamientos de escenarios de planificación preliminares.*
- 4) Objetivos o metas generales preliminares.*

1) Declaración de propósitos y propuestas preliminares

Son planteamientos de carácter general que la organización hace con relación a sus expectativas de futuro.

Se refieren a sus aspiraciones actuales y sus perspectivas de futuro que, producto de las percepciones, los datos y los hechos identificados en base al seguimiento propio de la gestión gerencial. Con la contribución, además, de las conclusiones del diagnóstico general del desempeño que pueda o deba hacerse.

Por ejemplo, las expectativas podrían ser de diversificación de productos, de abordar otros mercados, de incrementar sus inversiones, de alianzas o fusión con otros negocios similares o complementarios, de aumentar los dividendos a sus accionistas, de incrementar su producción y sus ventas. Prepararse para enfrentar la situación posible de una crisis actual o anticipada en el futuro, resolverla y sobrevivirla; por la percepción de un cambio importante en el *ciclo de vida* de sus productos, etc.

Pueden ser expectativas muy diversas pero reflejan algún interés en cambiar, crecer, adaptarse, progresar, sobrevivir o ajustarse a un entorno que se anticipa amenazante o pleno de oportunidades, y que en definitiva pueden tener un impacto en la razón de ser de la organización e inclusive en la adopción de nuevos *valores* organizacionales.

La dirección debe evitar la posible ambigüedad que surja de unos propósitos contradictorios, o que puedan causar confusión en estas directrices preliminares.

Por ejemplo, sería poco apropiado, al menos muy ambicioso en una situación crítica, proponer que se supere una crisis, lograr la supervivencia sostenible de la organización y, al mismo tiempo, exigir que se aumen-

ten los dividendos a los accionistas, se incrementen las ventas, se realicen grandes inversiones en activos, o se propongan crecimientos de cualquier clase.

Similarmente podría ser poco creíble proponer el lineamiento de mantener la rentabilidad y, simultáneamente, el crecimiento de las operaciones, o lanzar nuevos productos al mercado, sin considerar que, posiblemente, habría que realizar nuevas inversiones, que aumenten los costos fijos y que, seguramente, reducirían los beneficios. Igualmente sería poco creíble proponer *escenarios*, políticos, económicos o comerciales, muy optimistas cuando es evidente y se perciben crisis importantes, de inestabilidad y turbulencias políticas o sociales.

Propuestas ambiguas o conflictivas como estas deben tratar de evitarse; la dirección debe proponer propósitos y directrices realmente inspiradoras, realistas y retadoras, para poder motivar a todos los involucrados y no plantear irreales expectativas o de evidente escasa factibilidad. Si no hay directrices claras que realmente justifiquen y motiven el proceso de PE se corre el riesgo de fracasar.

Generalmente no se incluyen directrices para modificar ni la *misión* ni la *visión*; se presume que deben mantenerse sin grandes cambios, ni de otros estos aspectos de su *modelo organizacional* que son más permanentes, y que no requieren ni siquiera revisarse. A menos que se esté atravesando por una situación crítica muy severa, de fuertes impactos, o por etapas de declive y envejecimiento acelerado, no serán necesarios propuestas radicales ni cambios de alto impacto.

En el caso de empresas jóvenes, que realizan por vez primera ejercicios de PE, si pueden requerir aclarar o replantearse su razón de ser, o su propia identidad, para transitar exitosamente por las etapas de crecimiento o maduración y, sobre todo, para la continuidad de sus operaciones. En estos casos dentro de las directrices estratégicas, deberían incluirse lineamientos para una revisión y reformulación de la *misión, visión* y los *valores* organizacionales como una actividad necesaria del proceso.

2) Rangos, horizontes y plazos de planificación de la PE

Las directrices estratégicas seguramente son también inspiradas en la percepción de eventos futuros, que representan serias amenazas u oportunidades aprovechables. Por ejemplo, si la organización prevé en el mediano o largo plazo un cambio drástico en las condiciones del mercado o la competencia, estos cambios previstos seguramente determinan el horizonte de planificación, según los plazos de tiempo en que son anticipados esos escenarios.

Evidentemente, considerando la realidad del entorno, el concepto del corto, mediano y largo plazo es relativo al factor de la incertidumbre. En muchos países, en donde la situación política, económica y social es de gran estabilidad, la incertidumbre es muy baja o, a lo sumo, moderada y los plazos temporales podrían ser más largos. Pueden llegar en estos casos, por ejemplo, desde los cinco años hasta los diez años. En cambio en donde la incertidumbre es mayor, en

entornos de gran inestabilidad, los plazos de la planificación pueden ser más cortos. En realidad el “largo plazo” podría ser hasta de un año o menos.

El plazo de planificación también podrá estar condicionado por situaciones excepcionales de crisis sociales, políticas, conflictos, guerras y hasta sanitarias, epidemias y pandemias, en donde la incertidumbre del futuro inmediato es muy grande.

Por supuesto que el tipo de organización y la naturaleza de sus actividades y productos, también condicionaría el horizonte de planificación. En empresas industriales que requieren abundantes inversiones en activos productivos, equipos, maquinarias e instalaciones, cuya rentabilidad se basa en economías de escala, de producir grandes volúmenes, con beneficios en largo plazo, posiblemente la planificación debe ser prevista con ese horizonte.

En empresas tecnológicas, de informática o telecomunicaciones, en donde la tecnología avanza muy rápidamente y la competencia es muy agresiva, los plazos de planificación serán probablemente más cortos.

Para una organización puramente comercial, en donde prevalece el criterio mercantilista de “comprar barato y vender caro”, de inmediatez en la rentabilidad operativa del negocio, de ciclos cortos de venta, cuentas por cobrar y alta rotación de inventarios, el rango de planificación posiblemente debería ser corto.

En instituciones públicas de salud, por el tipo de servicio que prestan y las inversiones necesarias en equipos clínicos, recursos tecnológicos, tratamientos,

insumos médicos indispensables, etc., la planificación abarcará posiblemente largos periodos de tiempo, porque su razón de ser es, necesariamente, tener un ciclo de vida prolongado.

En industrias o negocios de transportes, de vehículos automotores particulares, en donde sus productos tienen una vida limitada, generalmente devalúan en pocos años, la planificación se puede proponer a mediano plazo, según los plazos de amortización de sus vehículos. En otras industrias de transporte marítimo o aéreo, sus equipos se diseñan para una larga vida, ciclos de vida prolongados, y sus horizontes de planificación son también en esos plazos.

En conclusión, los siguientes criterios son útiles de recordar:

- *En situaciones de alta incertidumbre, inestables, cambiantes plenas de amenazas o de oportunidades, independientemente del tipo de organización, la planificación deberá hacerse posiblemente con lineamientos de tiempo, cortos o mediano plazo.*
- *En industrias e instituciones, con o sin fines de lucro, que requieren grandes inversiones de capital, el rango de planificación podría ser a muy largo plazo. Por ejemplo las grandes industrias metalúrgicas, cementeras, la industria médica, las instituciones de salud pública, las industrias químicas, productoras de insumos industriales, de equipos y maquinarias, etc.*
- *En organizaciones tecnológicamente dependientes, de mercados muy cambiantes y competitivos, de productos con atributos muy diferenciados, el rango de planificación deberá ser más bien corto. Por ejemplo las industrias de*

equipos de computación, de hardware, software, del entretenimiento, productos de consumo masivo, de limpieza, de cosméticos, de productos de lujo, etc.

- *En negocios puramente mercantiles, el comercio en general, de venta minorista, de importaciones o exportaciones, de procesos productivos y comercialización, de ciclos cortos de rotación de productos, con poco o ningún valor agregado, el rango de planificación podrá ser más cortos, tal vez meses, un año o dos.*

3) Escenarios preliminares de planificación EP's

El rango de tiempo y los *escenarios* de planificación, o EP's, están íntimamente ligados. Recordar que un *escenario* no es más que una posible y eventual situación futura, de eventos y condiciones de aspectos económicos, políticos, comerciales, sociales y legales, en donde se anticipan sus tendencias futuras.

En este contexto, un escenario “preferente” representa la situación que es más factible de anticipar desde la perspectiva de la dirección

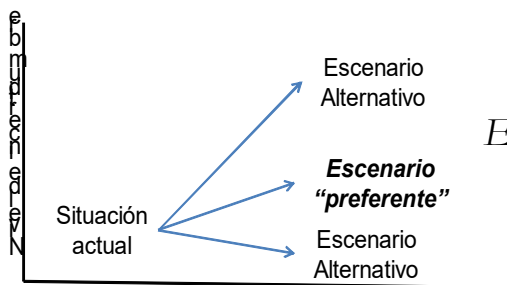
Ahora bien, plantear escenarios muy específicos, anticiparse en estas etapas tempranas del proceso puede resultar algo ambicioso e irreal. No será posible proponer posibles y factibles EP's hasta no haber hecho un análisis más riguroso del entorno en las próximas etapas como prescribe la metodología. No obstante, la dirección de la organización, en función de la propia percepción que tienen de la realidad presente y de sus tendencias futuras, puede proponer *escenarios* de planificación alternativos, eso si como directrices en términos generales y preliminares.

Por ejemplo, en situaciones estables política y económicamente, con nichos de mercado de gran fidelidad de los clientes, con poca competencia, un único y escenario preferente y preliminar, por ejemplo podría ser mantener el estatus actual durante un tiempo prolongado; en cambio, en entornos de gran inestabilidad e incertidumbre, sería poco creíble plantearse un solo escenario de continuidad y permanencia, de las condiciones actuales en plazos largos de tiempo.

La cantidad y apariencia de los escenarios alternativos, generalmente como variantes y en extremos radicales del escenario “preferente”, deberá ser determinada por la dirección en esta etapa preliminar.

En definitiva, plantearse varios escenarios debe ser una consecuencia lógica del nivel de incertidumbre y el plazo de planificación.

En cualquier caso, es más prudente esperar a profundizar en el análisis y evaluación del entorno, sus condiciones futuras posibles, y proponerse a) varios escenarios alternativos, contingentes y extremos o b) reducir el horizonte temporal.



*Mapa Estratégico:
Escenarios alternativos*

Tiempo

El tema del tiempo, los horizontes y rangos de planificación y su incertidumbre asociada para proponer *escenarios* y realizar la PE, ha servido como excusa para que muchas organizaciones, que operan en ambientes de gran inestabilidad, hayan decidido que es poco útil planificar, porque es imposible anticipar *escenarios* factibles de *planificación* con un mínimo de seguridad en el corto, mediano y mucho menos el largo plazo. Esta actitud, muy frecuente sobre todo en organizaciones y negocios de pequeño tamaño, comerciantes, de negocios familiares, es respetable pero se comete un error de gestión, es una visión “miope” de la PE.

Hay que repetir, una vez más, que el objetivo de la planificación no es exclusivamente anticipar, o predecir acertadamente el futuro, ni siquiera evitar o eliminar sus riesgos, algo posiblemente imposible por las incógnitas previstas. Sin embargo, uno de los grandes y principales beneficios de la PE es precisamente que se trata de una reflexión sistemática y sistémica, que exige analizar y evaluar integralmente a la organización, que profundiza sobre sus capacidades, sus F’s, D’s, A’s y O’s, y además ofrece la oportunidad de preparar planes de contingencia que permitan enfrentar situaciones amenazantes importantes, y reducir sus efectos indeseados.

4) *Objetivos preliminares*

Los objetivos preliminares, son señalados en esta etapa para orientar la definición y propuesta de objetivos más realistas y realizables, y que deberán ser precisados por el equipo de planificación, como resultado de los análisis y evaluaciones.

Se recordará que se habían formulado tres tipos generales de objetivos a) *rentabilidad*, b) *crecimiento* y c) *supervivencia*; en este sentido y contexto puede proponerse preliminarmente de forma genérica, por ejemplo, lineamientos de crecimiento en ventas, en inversiones, en mercados, o de incrementar la rentabilidad de activos, de aumentar sus ventajas competitivas o, en casos de anticipar escenarios de enfrentar crisis profundas objetivos para sobrevivirlas.

En otros casos los objetivos pueden establecerse acorde a las etapas *ciclo de vida*. Por ejemplo, son frecuentes los objetivos de rentabilidad o crecimiento si se transcorre por la etapa de *crecimiento* o *madurez*, o el objetivo de supervivencia es prioritario si enfrenta la etapa de declive.

Es muy posible que las organizaciones con sistemas organizados de gestión dispongan de OE's más o menos permanentes a largo plazo, y que su GE está orientada en esa dirección, de manera que en esta etapa preliminar les sería suficiente revisarlos y ajustarlos en el acostumbrado proceso de seguimiento de planificaciones anteriores.

Es difícil de creer que exista una organización que no se haya propuesto objetivos o metas futuros, aun-

que solo sea en la velada, o secreta intencionalidad, de sus propietarios, responsables o accionistas. Seguramente cualquier empresario o inversionista emprendedor aspira aumentar sus negocios y su fortuna, a ser mejores que la competencia, o sobrevivir las crisis. Ahora bien, asumiendo que puede haber organizaciones que no han adoptado todavía la GE como instrumento de gestión y no contemplan rigurosa y formalmente OE's, que están en una etapa temprana de su crecimiento, en esta fase preliminar inicial del proceso hay una buena oportunidad para reflexionar y plantear sus metas a largo plazo.

Resumiendo, las directrices genéricas y preliminares de la PE deben considerar a) los propósitos, su razón de ser, b) los rangos temporales, c) los escenarios y d) los objetivos generales, revisados o reformulados, que proporcionarán el producto tangible de esta primera actividad de planificación, una evidencia explícita que formule los lineamientos generales a todos los participantes del proceso de PE.

“Una visión clara, respaldada por planes definidos, te da una sensación tremenda de confianza y poder personal”.

Brian Tracy

“La columna vertebral del éxito es el trabajo duro, la determinación, la buena planificación y la perseverancia”.

Mia Hamm

2.3 Diagnóstico preliminar: desempeño y rendimiento

Una de las primeras tareas del comité directivo, o alternativamente del equipo de PE, es recabar información y datos de todas las áreas o participantes responsables, con el objetivo de elaborar un diagnóstico general preliminar de la situación, su rendimiento pasado, su desempeño actual o las tendencias futuras.

Ahora bien, para este análisis preliminar se requieren registros internos cuantitativos y cualitativos, reportes, informes, datos, estadísticas recientes y actualizadas. Es posible que en muchas empresas se disponga de esta información sobre su desempeño y el rendimiento como parte de sus sistemas de gestión habituales; sin embargo en empresas o instituciones menos organizadas, o irregularmente gestionadas, usualmente no hay una arraigada cultura del seguimiento y control, salvo que sea para controlar sus ingresos y sus beneficios, su liquidez o el flujo de caja.

En cualquier caso, esta es una vía importante para identificar F's y D's, a través del desempeño pasado y actual, y cuáles son las tendencias que podrían incidir en su futuro. Para considerar, hay dos tipos de datos e información relevantes: Cuantitativa y Cualitativa

Información cuantitativa, evaluación o diagnóstico del desempeño

Las fuentes de informaciones útiles, cuantitativas sobre el rendimiento y el desempeño de la organización, pueden ser por ejemplo informes y reportes de:

- *Indicadores de desempeño habituales.*
- *Estadísticas de ingresos, ventas, producción y operaciones, costos y gastos.*
- *Datos operacionales sobre la productividad, fallas en la producción, de suministros, errores de calidad, devoluciones de productos, etc.*
- *Datos financieros de rentabilidad, eficiencia financiera, gastos financieros, capital de trabajo, cuentas por cobrar y pagar, etc.*
- *Investigaciones de mercado recientes; información de la competencia, de las tendencias del mercado, consultas a clientes, revisión de sistemas de reclamos, etc.*

Casi cualquier organización puede, o debe registrar este tipo de datos. Quizás menos asequible de conseguir sea la información de mercado, por la dificultad que implica obtenerla para, por ejemplo, un reciente emprendimiento o empresas de menor tamaño o recursos.

Con estos datos los responsables de cada área podrán realizar un análisis y diagnóstico cuantitativo más preciso y preliminar que proporciona una visión “objetiva” actual de la organización, su desempeño, sus tendencias o la incidencia en el mercado y los clientes.

Generalmente, en el análisis de estos datos, se usan indicadores de desempeño, tablas de datos, gráficos o de otras herramientas estadísticas que permitan explicar su comportamiento o pronosticar las tendencias futuras.

Muchas grandes empresas, sobre todo aquellas que tienen abundantes recursos tecnológicos, de consumo masivo o de servicios, registran y acumulan cantidades de datos sobre sus actividades y clientes. Por esta extraordinaria abundancia de datos, resultará necesario utilizar herramientas de procesamiento masivo. Actualmente, existen algoritmos sofisticados desarrollados y disponibles, conocidos de nuevas disciplinas técnicas, “big data” o “data mining”, que permiten descifrar importantes y relevantes informaciones de su desempeño y del mercado.

Las pequeñas empresas, sin embargo, no necesitan estas sofisticadas herramientas estadísticas para aprovechar los datos de que disponen; análisis estadísticos menos complejos pueden producir revelaciones importantes.

Con frecuencia estas evaluaciones cuantitativas habituales, y estos seguimientos de su gestión habitual, son los que llevan a darse cuenta de la necesidad de plantearse y realizar el proceso de PE.

Detenerse a reflexionar sobre el desempeño y los rendimientos de la organización, examinando los indicadores y métricas apropiados, permite responder a preguntas que configuran un diagnóstico preliminar más “objetivo”, por ejemplo sobre los siguientes aspectos:

- *Los márgenes actuales y tendencias operativas de utilidad, beneficio, de productividad o de eficiencia de los activos o de las inversiones.*
- *Las tendencias de crecimiento o reducción de las ventas, discriminadas por productos y servicios.*
- *La efectividad y eficiencia financieras en los usos del capital de trabajo, del financiamiento, del apalancamiento*

financiero, de las condiciones de crédito, de la rotación de las cuentas por cobrar, de los inventarios o de las cuentas por pagar.

- *La incidencia y las tendencias en los costos fijos y gastos variables de producción, de recursos humanos, de gastos generales.*
- *Las fallas de producción, interrupciones, paradas prolongadas, fallas y errores de calidad.*
- *Los niveles de satisfacción de los clientes, de la participación de mercado, de la competencia.*

Información cualitativa de la organización

La información requerida podrá no ser solamente de datos cuantitativos, de estadísticas de producción, de ventas o de datos financieros, también se podrá solicitar información a través de consultas, o de informes sobre “valoraciones” cualitativas, categorizaciones, prioridades, percepciones, juicios de valor y hasta opiniones personales, de fuentes con conocimientos y experticia solidas.

En la próxima sección se verá como realizar consultas para indagar sobre la percepción, por ejemplo, de los participantes del equipo de trabajo acerca de la situación actual de la organización, la coherencia de sus propósitos y de su razón de ser, de sus objetivos, del clima organizacional, de la comunicación interna, de los problemas de trabajo en equipo, de los valores, de los problemas y dificultades que enfrenta, o corre el riesgo de enfrentar en un futuro.

Estas interrogantes pueden ser propuestas, por ejemplo, en los siguientes términos:

- *¿Cuál su manera de entender la actual misión, razón de ser, y de la visión futura de la organización?*
- *¿Se conocen claramente los objetivos organizacionales?*
- *¿Cuáles son los valores organizacionales que debemos compartir y que demanda actualmente la organización?*
- *¿Cuáles son los mayores problemas y dificultades internas que tiene la organización?*
- *¿Cuáles son las tendencias percibidas del mercado, de los clientes o usuarios, de la competencia?*
- *¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que el entorno de negocios ofrece?*

Responder estas cuestiones obligará más adelante a recabar datos más específicos y detallados sobre el *modelo organizacional*, y enfocarse en valoraciones más rigurosas y sistemáticas.

Un diagnóstico cuantitativo y cualitativo proporciona al Comité, o al equipo de PE, una visión preliminar que ayuda a configurar y ajustar los lineamientos, el plan de trabajo, a partir de un punto de mayor claridad y objetividad, enfocado en aspectos relevantes. Este resultado será el primer producto del proceso de planificación. Es poco frecuente que, a la luz de esta información y evaluaciones preliminares, la organización no encuentre motivos suficientes para justificar el proceso de PE.

Armados con los lineamientos generales de planificación, las directrices y escenarios estratégicos, los objetivos generales, y una evaluación preliminar del

desempeño y sus tendencias, el equipo estará mejor dispuesto a realizar las siguientes etapas de la PE.

*“Para lograr grandes cosas, se necesitan dos cosas; un plan,
y no el tiempo suficiente”.
Leonard Bernstein.*

“Una visión clara, respaldada por planes definidos, te da una sensación tremenda de confianza y poder personal”.

Brian Tracy

2.4 Misión, Visión y Valores

En la sección pertinente de la primera parte, se ha explicado la relevancia de estos elementos. Rutinariamente, como exigencia de la metodología de PE, o como consecuencia de la evaluación preliminar, se debe definir o revisar y, si es necesario, ajustar la razón de ser, la *misión*, la *visión* y hasta los *valores organizacionales*.

Esta tarea se puede llevar a cabo de muchas formas, en gran medida dependiendo de la metodología, e instrumentos que el consultor aporte, o del enfoque metodológico que se proponga usar.

Ahora bien supóngase que todavía no se han formulado formalmente estos elementos del *modelo organizacional*, y se ha decidido realizar esta tarea en esta fase preliminar. Eso es perfectamente válido plantárselo anticipadamente, inclusive de forma independiente a un proceso de planificación, por razones coyunturales o necesidad de reafirmar su identidad.

Hay dos aproximaciones de hacer esta tarea. Primero tomar como “modelos” de referencia otras organizaciones similares, adaptarlas y adoptarlas; un enfoque práctico, aunque no sea muy original, con el que se corre el riesgo de perder algo de identidad y fuerzas inspiradoras propias que es, al final, la fortaleza de estos elementos organizacionales estratégicos.

cos. Segundo, el enfoque más recomendado es abordar una formulación propia; que parta de conceptos y definiciones originalmente adoptadas, que expresen la verdadera identidad de la organización.

Para este último propósito una reunión de trabajo estructurada, tipo *t tormenta de ideas*, es generalmente útil. A continuación se sugiere un protocolo para estas tareas, ilustrado a través del ejercicio específico de la reformulación de los *valores*.

Definición y reformulación de los valores

Se recordará que los valores deben representar la identidad cultural, que son parte integral de sus *capacidades medulares* y que deben ser adoptados y compartidos por todos en la organización. Compartir un valor en un equipo significa que hay un consenso uniforme, mayoritario, que debe ser el producto de una decisión colectiva, que demanda un compromiso firme y sobre el cual el equipo podrá exigir responsabilidades y el rendimiento de cuentas.

En este sentido, rendir cuentas va más allá de la simple responsabilidad, demanda asumir las consecuencias de las propias decisiones y comportamientos, sin matices ni justificaciones o excusas.

La pregunta crucial es entonces ¿Cómo se puede en la práctica definir los *valores* y lograr que sean compartidos? Hay vías para lograr este propósito de forma eficaz. La primera que se imponga unilateralmente y por decreto de la dirección, esta es lógicamente poco efectiva o útil.

Las reuniones no estructuradas, aunque más espontáneas, suelen ser de resultados poco predecibles y generalmente obedecen a otros propósitos, por ejemplo promover la creatividad. Para ese ejercicio hay instrumentos estándares que suelen llamarse “lluvia” o “tormenta” de ideas, “*Brainstorming*”, *Brainwriting*, *Imaginary Brainstorming*, Knowledge Mapping o Morphological Box, ampliamente divulgados en la literatura especializada.

La inspiración fundamental de estos instrumentos de trabajo, es promover la creatividad en un sentido muy práctico; por ejemplo, analizar las ideas desde muchos y variados puntos de vista, combinar ideas, soluciones actuales y originales, hacer conexiones entre ideas, hechos, observaciones aparentemente no relacionados, proponer nuevas ideas con audacia, búsqueda de nuevas formas de pensamiento y finalmente no tener miedo, tener libertad de expresión y buscar diversas visiones de las cosas.

Ahora bien, lo más recomendable, son las reuniones estructuradas; que surja de un ejercicio grupal planificado con objetivos claros, con una cierta dinámica que se maneje y controle para enfocarse en resultados o, por lo menos, se conduzca el ejercicio con cierto rigor. Es más aconsejable planificarlas y estructurarlas utilizando protocolos metodológicos; son más eficaces y eficientes.

La fórmula consiste en realizar una reunión, con una cierta secuencia metodológica, un cierto protocolo. Estas herramientas tienen el objetivo de lograr

que se propongan y desarrollen ideas, si es posible originales y novedosas, que sean consensuadas, compartidas, promoviendo la total participación de los integrantes, dirigiendo y controlando el proceso. Es absolutamente recomendable usar un moderador experimentado, posiblemente el consultor externo, que sea el responsable de dirigir estas reuniones.

Es oportuno precisar porque las reuniones se llaman *estructuradas*; la razón es muy sencilla. Estas reuniones deben ser, 1) planificadas en cuanto a su objetivo, la convocatoria, la agenda, los roles, las reglas y protocolos de la reunión y, 2) deben ser ejecutadas siguiendo las pautas planificadas desde:

- a) una convocatoria oportuna,
- b) apertura e introducción,
- b) pasando por una ejecución bien dirigida de la agenda, hasta un
- c) cierre formal.

En una próxima sección, al hablar de otro tipo de reuniones de trabajo, más específicas y recurrentes, de *seguimiento y control*, se volverá a tocar este tema, con algo más de detalle.

El protocolo de una reunión estructurada que recomendamos a continuación, tan útil como cualquier otro similar, es aplicable ahora para obtener y lograr los valores compartidos, pero también es aplicable, a lo largo de la instrumentación de la PE, que requiera la participación grupal y el consenso; en este caso también aplicaría a formulación de la *misión* y la *visión*, cambiando ligeramente el protocolo.

Reunión de trabajo: Ejercicio para definir los valores

La reunión puede tener la siguiente estructura y dinámica:

- i. Se convoca una reunión de trabajo con el propósito de definir los *valores* con la presencia de un moderador que conduzca, planifique y dirija la reunión.
- ii. En la introducción, el moderador debe explicar el objetivo, la dinámica de la reunión y el proceso para tomar las decisiones por consenso: la meta es llegar a compartir un número limitado de *valores*.
Por ejemplo, se puede establecer que debe haber un número equilibrado de valores de las tres categorías: *éticos, prácticos y emocionales*. En cualquier caso el número de valores y sus correspondientes definiciones será parte de la tarea de decidir y compartir grupalmente.
- iii. En la ejecución, según sea el número de participantes, se asigna, individualmente o en grupos, la tarea de hacer una lista de los *valores* que consideren indispensables compartir en la organización. Habrá libertad para seleccionarlos y solo será necesario enumerarlos, sin necesidad todavía de definirlos conceptualmente con precisión.
- iv. El moderador recoge la lista de cada grupo y a partir de ella reúne todos los valores seleccionados y se presentan en plenaria a todos los participantes.
- v. De esta lista se debaten y se podrá elegir cada uno por consenso o por votación, mediante una escala acordada previamente, de valoración y se-

lección, según su importancia, su transcendencia o la necesidad percibida del *valor*.

Por ejemplo se podrán categorizar según su importancia: **I**, si es de mayor importancia (relevancia, necesidad, etc.) y alta prioridad; **II** si es de mediana importancia y prioridad media, y por supuesto **III** si es de prioridad e importancia baja.

vi. De la lista se podrán seleccionar aquellos valores que tienen prioridad **I** y **II**. Si son muchos, demasiados, entonces se reinicia nuevamente el proceso de los pasos iv y v anterior, recurrentemente hasta llegar al número prefijado y acordado de valores.

vii. Con la lista definitiva de valores seleccionados, el equipo podrá decidir si es conveniente formular el significado, de cada uno de ellos, en esa misma reunión.

Esta última parte del ejercicio es necesaria hacerla en algún momento, por una sencilla razón: sin una definición más precisa los valores pueden representar significados ambiguos y confusos, inútiles para compartirlos.

viii. La redacción final de cada uno de los valores podrá ser asignada individualmente o en grupo, y después propuesta, debatida y ajustada si es necesario en la plenaria de la reunión, siguiendo una dinámica controlada por el moderador, hasta llegar a una definición conceptual adoptada y aceptada por todo el equipo.

ix. En el cierre, el moderador deberá hacer un resumen del proceso, de los productos y resultados tangibles e intangibles. También se podrá invitar a

cada uno de los participantes para que exprese su opinión acerca de sus percepciones y experiencia durante la reunión.

En algunos casos, si no se ha delegado previamente en el equipo la decisión final de adoptar estos valores así formulados, podría ser necesario obtener la aprobación de la dirección.

Seleccionar valores, ponerse de acuerdo en el significado, escoger el sentido, las palabras y la redacción final es una tarea que se disfruta grupalmente aunque se produzcan intensos debates. Además, como beneficio adicional exigirá el compromiso de los participantes en adoptarlos, compartirlos y divulgarlos.

Reformulación de la Misión y la Visión

Si no se reflexiona y se definen formalmente la *misión*, *visión* o *los valores*; suele ser un potencial error, sea porque no se consideran relevantes ante una crisis, una situación coyuntural, o porque su principal y lógica motivación, la básica razón de ser de las organizaciones con fines de lucro, es hacer negocios, comercializar sus productos y obtener beneficios. Por supuesto que hay organizaciones maduras, con sólidos modelos organizacionales, que no requieren hacer estas reflexiones ni ajustes de esos elementos.

En todo caso, si es necesario y se hace este otro ejercicio adicional, como es debido, los productos de esta actividad instrumental deberán ser *la misión y la visión* formuladas.

En una sección anterior se señaló que la *misión* y la *visión* constituyen uno de los pilares relevantes del *modelo de organización*. Hay que recordar también que la *misión*, en su sentido más clásico, es una breve declaración que identifica, la *misión* que describe un propósito general, a qué actividad se dedica, cómo lo hace, qué productos elabora, qué los diferencia de la competencia y a qué mercados, nichos o comunidades sirve.

Por otro lado, la *visión* es una metáfora, una imagen ilustrativa y descriptiva de una aspiración del estado de la organización en el futuro. Describe un estado deseado, cómo la organización se ve a sí misma en el futuro, en términos de sus resultados y el desempeño final.

Los contenidos objetivos y emocionales de estos elementos, tal vez metafóricos o gráficos que, además de darle coherencia, potencian y establecen la propia identidad organizacional, materializan el espíritu de su razón de ser y especialmente impulsan la motivación y la inspiración de sus miembros, además enfocan sus objetivos y son generadores de desempeños exitosos.

Instrumentalmente, el equipo de la PE puede realizar una reunión de trabajo, estructurada para definir o reformular la *misión* y la *visión*, similar a la que hemos sugerido en la sección anterior para definir los valores.

En resumen, recomendamos las pautas siguientes a seguir, incorporarlas para formular la *misión*, que sean efectivas y se pueda comunicar eficazmente, la esencia o razón de ser de la organización:

- *El propósito y la actividad de la organización*
- *Los valores organizacionales*
- *Los clientes*
- *Los productos*
- *El mercado*
- *La ventaja competitiva*

La pauta para articular la *visión* es más simple; consiste en describir con una imagen ilustrativa y, posiblemente, metafórica el estado futuro que se propone la organización en un futuro, considerando en el rango de planificación propuesto en la PE.

Al igual que los *valores*, estos elementos producto de la PE, deberán ser divulgados, comunicados y sembrados eficazmente.

“Siembra” de los valores, la misión y la visión

Se ha señalado ya que la formulación de la *misión*, *visión* y los *valores* en el seno del equipo de planificación, no es suficiente para convertirlos en instrumentos inspiradores y brújulas de la organización. Si no son divulgados, comunicados y compartidos serán poco más que inútiles.

Para consolidar el resultado es necesario, e indispensable, un proceso de divulgación y comunicación intensiva, una estrategia comunicacional interna, promocional y divulgativa.

Por ejemplo a través de campañas informativas, promociones y emblemas representativos, o reuniones formales o informales divulgativas, que destaquen la

necesidad y la importancia de esos símbolos, y se constituyan como referencia e identidad propias en los comportamientos, no solo del equipo que los ha formulado, sino de todo el cuerpo de los empleados, trabajadores o miembros de la institución. Evidentemente que estas tareas deberían ser hechas por asesores en comunicación o publicidad que, si la organización no posee internamente, pueden ser contratados externamente.

Obsérvese que, en cuanto a los valores se refiere, la mejor y más efectiva actividad de siembra es la que los líderes, directivos, gerentes y supervisores mediante su ejemplo pueden demostrar.

«A veces, necesitamos dejar de analizar el pasado y comenzar a planificar el futuro».
Anónimo.

*“Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo,
no debes temer el resultado de cien batallas”.*

Sun Tzu

2.5 Evaluación Interna: Fortalezas F's y Debilidades D's organizacionales, instrumentos de análisis

Los primeros pasos de la PE ya se han dado, se conocen cuáles son las directrices estratégicas, se tiene seguramente un diagnóstico general preliminar de su desempeño y se han reformulado la *misión*, la *visión* y los *valores*.

El propósito de la siguiente etapa de la PE es profundizar en el análisis y diagnóstico interno de la organización para identificar problemas potenciales, aspectos críticos, dificultades que enfrenta, en definitiva, reconocer sus F's y D's y evaluar sus impactos.

El producto tangible de esta etapa debería ser un diagnóstico más detallado para:

- *La identificación de un número razonable de problemas o aspectos críticos internos (D's) en los cuales la organización pueda enfocarse para mejorarlos.*
- *La identificación de los factores internos que podrán apoyar exitosamente sus objetivos y desarrollo futuro (F's).*
- *Tener una visión mucho más clara y realista.*
- *Ir configurando intervenciones, actividades correctivas, preventivas y contingentes para fortalecer la confianza y la motivación en sus capacidades medulares.*

En las próximas secciones se abordarán algunos instrumentos prácticos para poder realizar estas evaluaciones.

Antes es útil recordar como se definieron los conceptos que son objeto de estos análisis:

- Las Debilidades D's son una carencia, unas competencias débiles o inexistentes, algo dentro de la organización que falla, un problema, que limita su desempeño: son deficiencias que reducen su competitividad, su oferta de valor, y amenazan su supervivencia.
- Por otro lado, las Fortalezas F's son elementos que poseen fuerza, son sólidos, que manifiestan ser ventajas comparativas y competitivas, competencias importantes, que le proporcionan robustez, activos físicos o humanos de gran valor que fallan poco o nunca.

Para ir evaluando sistemáticamente cada uno de los componentes del *modelo organizacional*, los instrumentos de análisis disponibles para identificar F's y D's son muchos y variados, entre otros se sugieren en este trabajo:

- 1) *Reuniones de trabajo, estructuradas.*
- 2) *Informes específicos de desempeño.*
- 3) *Consultas Internas.*
- 4) *Auditorías internas y externas.*
- 5) *Análisis de Impactos.*
- 6) *Análisis de Valor.*

A. Matriz de valor

B. Valor de la calidad y la Utilidad,

C. Análisis Marginal de Contribución de productos,

D. Punto de Equilibrio,

Por supuesto que, por la abundancia de herramientas y metodologías para estas tareas, es imposible describirlas todas en este trabajo. Las que aquí sugerimos, son algunas que a lo largo de experiencias propias han sido útiles y prácticas.

Se describirá cada una de ellas a continuación.

1.1.1) Reuniones estructuradas de evaluación

En la sección anterior ya se ha mencionado la aplicabilidad y la utilidad de las reuniones trabajo, para los casos de definir y revisar la *misión*, la *visión* y los *valores*. La misma utilidad puede encontrarse en estos instrumentos para el ejercicio de evaluar e identificar problemas críticos, es decir F's y D's, o de cualquier otro asunto que requiera el consenso y acuerdo del equipo de trabajo, y que en realidad son consultas grupales presenciales.

Las dinámicas de la reunión evidentemente se ajustarán a los objetivos propuestos y en general deben ser todas bien preparadas, aunque se deje espacio para iniciativas y la improvisación. Una buena preparación de su metodología y, seleccionando los participantes adecuados, es crucial para su efectividad.

Una reunión de este tipo es especialmente útil para que se defina, por ejemplo, una lista de problemas prioritarios, percibidos o reales, que afectan a la organización. Si no son realmente problemas, D's evidentes y manifestados, podrá decidirse mediante el análisis de sus impactos.

Una correcta puesta en escena, en donde pueda haber participantes de todas las funciones o áreas,

en donde cada uno aporte sus experiencias y conocimientos, con el fin de elaborar una lista jerarquizada de aspectos críticos y problemas crónicos que se manifiestan o perciben, sin que el esfuerzo sea necesariamente ahora encontrar sus causas reales.

En esta lista, apropiadamente jerarquizada, algunos podrán ser propuestos para investigarlos en profundidad, porque ellos pueden representar D's importantes. De identificarse, según su jerarquía o impactos, que en efecto son problemas críticos reales o potenciales debilidades organizacionales, que condicionaran la planificación y pasar seguramente a incorporarse a la lista de acciones correctivas, proyectos, contingentes y preventivos, de los posibles *planes de acción estratégicos*, que es el eventual producto final de la PE.

Sin embargo, hay que estar alerta, porque es frecuente que, en estas listas, se corra el riesgo de incluir asuntos que no son problemas reales, sino percepciones personales e informales, con poco fundamento; basadas en prejuicios y opiniones individuales que representan una "realidad" subjetiva. Sobre todo porque la exploración y el análisis de sus causas, pueden no haber sido suficientemente rigurosos, ni profundos, para configurar adecuadamente el aspecto identificado como problema.

Para reducir el riesgo de identificar con poca profundidad estos aspectos, podría ser necesario hacer evaluaciones y análisis sistemáticos o experticias que investiguen más a fondo, y recojan la información de forma más precisa y detallada. Estos procedimientos pueden consumir tiempo y recursos y son más propios de me-

todologías de *mejoramiento*, de resolución de problemas y optimización de la *Ingeniería Industrial*, de la disciplina de *Investigación de Operaciones*, que posiblemente se apartan metodológicamente del proceso de evaluación, y son más propios del proceso de implementación de soluciones, o de proyectos de intervención en la GE. En todo caso, y por ahora, el identificarlos apropiadamente anticipa futuros riesgos y problemas más graves.

Para los propósitos metodológicos de la PE una forma de verificar o confirmar la importancia de los asuntos percibidos, como fortalezas y debilidades, es 1) a través de Informes y reportes específicos solicitados, 2) *consultas internas* más estructuradas, con mayor profundidad, y sin 3) olvidar el *diagnóstico preliminar*, hecho sobre la base de los desempeños y rendimientos, de operaciones, de ventas, de calidad, de fallas y errores, de quejas, reclamos y devoluciones de productos, etc., que pueden aportar datos sobre estos posibles problemas encontrados.

Esas investigaciones más a fondo, pueden reducir la subjetividad de las percepciones individuales, y ofrecen una base más objetiva para respaldar las percepciones de problemas evidentes. Contrastar estas fuentes de datos e información con las percepciones subjetivas, evita caer en interpretaciones erróneas.

1.1.2) Informes específicos, reportes de desempeño, de operaciones, de ventas, financieros, etc.

Ya hemos señalado, que hay una amplia variedad de temas que pueden abarcar los informes corrientes,

de operaciones, ventas, etc., o que surgen del diagnóstico preliminar, o que puedan ser requeridos específicamente por el equipo de trabajo a la luz de los resultados de las reuniones de trabajo.

Por supuesto, el objetivo de estos informes o reportes deben ser sobre temas muy concretos y dirigidos a aportar conocimientos, expertos y especializados, a personal conocedor del tema en cuestión. Aunque cualquier formato es válido, lo normal es que contengan información del objetivo y el alcance, enfocado en el asunto específico, la descripción detallada del problema, los aspectos cruciales, datos objetivos, cuantitativos, sobre F's y D's específicas y conclusiones, prioridades y recomendaciones. No es descartable que se elaboren también hipótesis fundamentadas, si son pertinentes, para la identificación de causas potenciales.

1.1.3) Consultas Internas estructuradas

Las consultas estructuradas, a diferencia de las reuniones, no necesariamente se llevan a cabo de forma presencial. Se realizan mediante encuestas o cuestionarios, para recabar información, opiniones, percepciones de aspectos cruciales del *modelo organizacional*. Son instrumentos, complementario y de exploración, muy útiles que, por su eficacia, pueden ser utilizados para esta fase de análisis.

Normalmente son dirigidos a los participantes del equipo de PE, o a una base más amplia de otros miembros de la organización, que puedan contribuir

a suministrar información útil. Debido a que permite a los consultados recapacitar, con mayor tiempo y atención sobre los asuntos cuestionados, las ventajas son enormes. El beneficio de estos instrumentos es recoger más y mejor información de un mayor universo de participantes y que reduce, en gran medida, los posibles sesgos individuales, al basarse en información recopilada y evaluada grupalmente.

Se justifica este tipo de instrumento, porque es perfectamente válido y útil recurrir a la opinión experta de una base más amplia de personas, con conocimientos sólidos de la organización; además del evidente valor de su experiencia, de sus habilidades profesionales y su sentido común.

Las consultas no deberían ser cuestionarios estándar, en el sentido de que pueda aplicarse a todo tipo de situación o *modelos organizacionales*; deben ser cuestionarios adecuados y ajustados al tipo de empresa o negocio, a los aspectos cruciales, posiblemente detectados en el diagnóstico de desempeño, en las reuniones de trabajo, de la evaluación preliminar; sin descartar otras consideraciones adicionales sobre las cuales es importante enfocarse.

Por ejemplo, si el *diagnóstico preliminar*, los datos, o la experiencia, y la percepción general en las reuniones, pueden sugerir que hay problemas de producción y suministro, o si hay rumores o percepciones de problemas de comunicación y disfunciones organizacionales, es necesario que en estos aspectos se elaboren consultas estructuradas más detalladas.

Estas consultas deben ser estructuradas en forma de consultas individuales o grupales, en donde las preguntas son generalmente abiertas, y pueden ser de otros tipos más precisas, cerradas y de respuestas múltiples, o binarias. Todas ellas generalmente referidas a percepciones, opiniones, valoraciones específicas, o a juicios de valor y afirmaciones, sobre aspectos y asuntos concretos. La formulación de las preguntas debe ser adecuadamente hecha para evitar sesgos inducidos en las respuestas, divagaciones o ambigüedades. Las preguntas o formulaciones de las consultas deben ser claras, breves y concisas, adaptadas al lenguaje y la cultura de cada organización.

Por ejemplo se puede preguntar ¿Cuáles son los problemas que más se perciben y afectan el proceso de producción?, en lugar de afirmar implícitamente en la pregunta que el problema del proceso de producción es “esto” o “aquello”, que induce a enfocarse en las únicas opciones propuestas, y a no a pensar con una perspectiva más amplia.

Un ejemplo de un cuestionario enfocado en las *capacidades medulares* de la organización, específicamente sobre las capacidades y competencias del personal, con una escala valorativa múltiple, podría ser el siguiente:

Capacidades y competencias Medulares	Valoración: escala 1 - 5		
	Nivel actual	Prioridad	
		Importancia	Urgencia
Autoevaluación – de F's y D's			
¿Se conocen bien y se han evaluado las capacidades profesionales y habilidades de todo el personal?			
¿Hay sistemas para evaluar las capacidades de las personas para cumplir los requisitos del puesto de trabajo que realizan?			
¿Se sabe, se ha evaluado el nivel del clima organizacional y se mide regularmente?			
¿Las políticas de personal se han formalizado y son conocidas por toda la organización?			
¿Cuál es el nivel de comunicación en los equipos de trabajo?			
¿Hay barreras comunicaciones, desconfianza, conflictos frecuentes entre el personal?			
¿Los roles, responsabilidades, autoridades, delegaciones, son conocidas formalmente por todos?			
¿Hay políticas equitativas, claras y transparentes, divulgadas y conocidas de los reconocimientos de los logros?			
¿Los objetivos organizacionales son divulgados y conocidos por todos en la organización?			
¿La misión, visión y los valores organizacionales se han divulgado y se conocen en toda la organización?			

Los elementos de la consulta se explican con algo más de detalle.

Los criterios de valoración: Los factores a evaluar pueden ser determinados desde dos puntos de vista: 1) la realidad o nivel actual de desempeño y 2) la prioridad del aspecto señalado, considerando por ejemplo su importancia y urgencia.

Ambas valoraciones producen un resultado combinado que revelan las F's y las D's, los aspectos críticos a gestionar.

Escala de valoración:

Las escalas valoran la percepción, el conocimiento objetivo del desempeño actual, del aspecto considerado, y podrían ser en este caso:

- 1 = Ninguno, inexistente, muy pobre
- 2 = Escaso, apenas o poco adecuado
- 3 = Bueno, cumple con requisitos o estándares mínimos
- 4 = Muy bueno, muy bien, sobrepasa requisitos mínimos
- 5 = Excepcional, inmejorable

En esta valoración, resulta claro, que el desempeño actual que obtiene un valor grupal muy alto es una fortaleza aparente, y si son muy bajos, revelará posiblemente una debilidad potencial.

Las prioridades: Como se ha indicado, se puede considerar a la *prioridad* como una función de a) la *importancia* y b) la *urgencia*; dos factores y una función de incierta formulación, pero que puede ser expresada a los efectos de simplificar, de forma aditiva:

$$\text{Prioridad} = \text{importancia} + \text{urgencia}.$$

Evidentemente la importancia puede ser evaluada según sea el impacto percibido por el asunto evaluado; cuando es de alto impacto (económico, operativo, estratégico), entonces son muy importantes, y viceversa. Se puede definir una escala, digamos de 1 a 5, para cada una de las dos variables, y su calificación máxima de prioridad 10, sería la suma de ellas, un asunto muy importante, de gran impacto, y muy urgente de resolver.

Para ilustrar la evaluación aditiva de la prioridad, la función puede ser usada mediante dos valores, que se ilustran en cuadro siguiente: -/- si son de menor importancia y urgencia, +/+ si son de alta urgencia y mayor importancia, -/+ o +/- si son valores combinados de la urgencia y la importancia.

+ Importante	Prioridad Menor +/-	Prioridad Alta +/+
	Sin prioridad -/-	Prioridad Baja +/-
	- Urgente	+

Indudablemente estas dos dimensiones pueden ser apreciaciones subjetivas individuales, sin embargo, como es usual y dentro de lo razonable, es posible llegar a un consenso grupal, si la muestra de participantes consultados es representativa del área o aspecto evaluado y, además como se ha señalado en varias oportunidades, se consolidan los resultados, para reducir los posibles sesgos y se llega a un consenso.

Hay muchas formas y variantes de obtener el consenso en ejercicios grupales pero, en términos generales, consiste en ponerse de acuerdo en base a criterios racionales y objetivos, reduciendo la posible arbitrariedad de opiniones y de los sesgos impuestos o interesados. La forma más habitual de acuerdos grupales es la selección por “mayorías”, que aunque no ofrezca garantías de ser la mejor selección, al menos contribuye a uniformar las percepciones de forma práctica.

En cambio si las preguntas han sido cuantitativamente evaluadas, otra forma de consenso más apropiada, es a través de agregar los resultados individuales por medio de las técnicas estadísticas ya mencionadas. Usando el cálculo de promedios, en realidad una expresión de la tendencia grupal, u otros indi-

cadores apropiados, que expresan la “realidad” percibida colectivamente. A estos indicadores hay que incorporar, además, las variaciones o rangos de las valoraciones individuales, para reconocer el grado de dispersión en las respuestas grupales.

Considerando el nivel de uniformidad y coherencia de las respuestas, los indicadores más sencillos de interpretar son los rangos de variación de las respuestas.

Rango R de variación de las respuestas: =

$$R = (\text{Máximo valor} - \text{Mínimo valor})$$

Aunque difícilmente R podría ser cero, porque eso implicaría que todos los consultados están de acuerdo y califican por igual el aspecto evaluado; en cambio, si R no es muy grande, eso sugeriría que hay cierta uniformidad de opiniones o percepciones, puesto que su nivel de dispersión en las respuestas es pequeño.

En el otro extremo, si R es muy alto, eso seguramente sugeriría por ejemplo que 1) no hay un conocimiento claro sobre el asunto específico o 2) que hay opiniones y percepciones muy divergentes; en ambos casos las respuestas grupales tal vez deberían considerarse con menor confiabilidad. Quizás podría ser necesario reformular las preguntas o habría que profundizar en los detalles del asunto solicitando informes específicos.

En resumen, este indicador estadístico es importante porque representa, considerablemente bien, una indicación del nivel de consenso, o de coherencia. En resumen, en la medida en que los rangos R

de variación sean muy amplios, según se definió, entonces el consenso y la coherencia del resultado, es menor; y si son pequeños, el acuerdo puede ser más coherente y uniforme.

A continuación se explica con detalle esta necesidad de interpretar el asunto bien.

Interpretaciones de los resultados: Para interpretar adecuadamente las respuestas, una vez calculadas las tendencias centrales y sus respectivas variaciones a través del rango, se puede considerar varios casos; por ejemplo 1) una respuesta grupal baja del nivel, o promedio, del desempeño actual y una prioridad alta representaría posiblemente una debilidad de alto impacto, 2) una respuesta del nivel actual muy alto y una prioridad alta, representaría una gran fortaleza, y 3) una valoración de nivel muy baja, pero de baja o muy baja prioridad, en realidad no se debería considerar una debilidad, ni posiblemente una fortaleza. Sin dejar de prestarles atención, podrían tal vez ser importantes y no sean urgentes, o viceversa.

Por ejemplo, si en la pregunta número 3, del cuestionario anterior, *¿Se sabe cuál es el nivel de clima organizacional de la organización y se mide regularmente?*, la respuesta del nivel actual, en promedio, es 3 o 4 (una valoración media-alta, en una escala de 1 a 5) y la valoración de la prioridad se valora con 1 o 2 (la importancia y la urgencia son de bajo valor), eso podría identificar que no hay D's percibidas por los encuestados en este aspecto organizacional.

Ahora bien la interpretación de las respuestas por los analistas del equipo debe ser muy crítica; en el caso del ejemplo anterior, la apreciación grupal podría ser errada porque puede implicar que se desconoce la importancia del clima organizacional, el nivel de satisfacción de los miembros de la organización con sus condiciones generales de trabajo, la motivación, el interés, el compromiso, etc., y eso es un riesgo y posiblemente una debilidad importantes, que puede afectar su productividad y eficacia. No admitirlo o percibirlo así implicaría desconocer, a priori, estrategias para reducir esta debilidad.

Además de la adecuada formulación de las preguntas, el cuestionario debe tener una escala de valoración clara, y un sistema de evaluación y procesamiento de todas las respuestas, que permita la inclusión representativa de todas las opiniones. Para el propósito de evaluar los resultados de las consultas de forma eficaz, hay técnicas estadísticas elementales, que incluyen la depuración de los datos, y el cálculo de indicadores estadísticos de tendencias centrales, medias, promedios, correlaciones, desviaciones estándar, variaciones, rangos, etc., que ya vienen incorporados en cualquier hoja de cálculo corriente, tipo *Excell*, que facilitan el trabajo.

La presentación e interpretación de estas consultas, de otros elementos del *modelo organizacional*, sus escalas y estructuras, son similares. Por ejemplo, para ilustrar otros cuestionarios de consulta para el *modelo de negocios*, o para evaluar la *oferta de valor* a los clientes, se podrían usar los siguientes:

Oferta de valor, gestión de clientes, productos.

<i>Autoevaluación – de F's y D's</i>
¿Se conoce exactamente cuáles son los atributos básicos de calidad o propuesta de valor (especificaciones, características, etc.) de nuestros productos apreciadas por nuestros clientes?
¿Se realizan procedimientos para verificar rigurosa y sistemáticamente la calidad de nuestros productos para que coincidan con las especificaciones de los clientes?
¿Se conoce el nivel de servicios técnicos (pre y post venta) que prestamos, la atención, disponibilidad?
¿Se saben cuales son los atributos básicos de los productos de la competencia?
¿Las necesidades, expectativas y satisfacción de nuestros clientes con los productos se evalúan y conocen regularmente?
¿Se conocen cuantas órdenes de los clientes son insatisfechas, no cumplidas a tiempo?
¿Se saben cuantas y cuáles son las quejas y reclamos de nuestros clientes?
¿Se sabe cómo, cuándo y con que efectividad se atienden los reclamos de los clientes?
¿Se tienen políticas claramente establecidas y divulgadas de precios, descuentos, créditos, entrega, distribución, garantías y devoluciones de productos?
¿Hay una clara documentación de soporte, instrucciones de uso, manejo de nuestros productos y se divulgan adecuadamente?

Modelo de negocios

<i>Autoevaluación – de F's y D's</i>
¿Se saben cuáles son los procesos críticos o claves del modelo de negocios (que impactan severamente la satisfacción, la efectividad, la eficiencia)?
¿Están debidamente documentados, y adecuadamente divulgados, los procesos críticos, la cadena de valor?
¿Se conocen, manejan y se divulgan a las instancias adecuadas indicadores de desempeño para estos procesos claves?
¿Se han definido objetivos y metas para estos procesos? (capacidades, productividad, eficiencia, calidad)
¿Se han divulgado los objetivos y metas, departamentales, funcionales, y son conocidas por todos los involucrados y responsables?
¿Se hace seguimiento sistemático de estos indicadores?
¿Se conoce cuál es el nivel de desempeño (fallas, errores, retrabajos, desperdicios, etc.) de estos procesos?
¿Se sigue una metodología específica de mejoramiento continuo y sistemático de estos procesos?
¿Hay procedimientos manuales, instructivos de trabajos de los proceso, estándares y controles de calidad de las actividades, de los productos, de los servicios, de la cadena de valor?
¿Hay procedimientos específicos de manejo de situaciones de contingencia, acciones correctivas o preventivas?
¿Se han identificado los requisitos y capacidades necesarias (técnicas, capacitación, adiestramiento, etc.) de cada puesto de trabajo para que sean realizadas adecuadamente?

La manera de aplicar grupalmente estos instrumentos es relativamente sencilla. Hay dos alternativas.

- a) Si la consulta está restringida, por ejemplo por razones de confidencialidad, al equipo de PE, se pueden distribuir a todos los participantes con anticipación a una reunión de *trabajo estructurada*, para que respondan individualmente a los formularios, y los envíen anticipadamente al moderador o consultor para su procesamiento. Posteriormente, al celebrarse la reunión, se presentan y debaten los resultados y se llegan a acuerdos y consensos.

Este método, tiene la ventaja de que permite reflexionar con más tiempo sobre los asuntos cuestionados.

- b) Distribuirlos en la misma reunión, presentarlos y procesarlos en plenaria, para que individualmente cada participante vaya ofreciendo sus respuestas más espontáneamente.

Este método tiene el riesgo de que algunas percepciones y opiniones estén influenciadas o sesgadas por las demás; sin embargo la ventaja es que se pueden debatir los temas y llegar a consensos más rápidamente.

Aparte del hecho que deben ser bien formulados para ser eficaces y, además de los posibles sesgos en las percepciones, otra de las posibles desventajas de estos instrumentos de consulta, aplicados y administrados internamente y con recursos propios, radica en que los participantes pueden expresar percepciones y

tendencias a ser condescendientes sobre sus propias áreas de interés, influencia o responsabilidad dentro de la organización. Habría que estar muy alerta de estas potenciales distorsiones.

Las auditorías reducen esos riesgos.

1.1.4) Las auditorías

Estos instrumentos de examen, inspección, evaluación y diagnóstico de sistemas, procesos, negocios y aéreas funcionales,, son ampliamente utilizados para diferentes propósitos. En el marco de la PE pueden llegar a ser extraordinariamente útiles.

El tipo de auditoría más conocido ha sido siempre el de las auditorías financieras, contables, que se practican generalmente para certificar las buenas prácticas contables en los procesos administrativos, o certificación de los estados financieros; sea por requisitos legales, por exigencia de socios o la directiva, para garantizar la salud financiera y el control interno de la organización.

En general, las auditorías abarcan muchos otros campos, en el caso de la PE, son útiles para examinar y evaluar el desempeño operativo.

Hay varios tipos de auditorías que dependen, primero, de quien la hace; 1) internas, hechas por personal de la organización y 2) externas, de especialistas contratados. Y segundo, del objeto de la auditoría, como por ejemplo: 1) financieras y contables, 2) de procesos o productos, 3) de calidad, 4) de ambiente y, seguramente, de muchos otros propósitos.

Las auditorías hechas por terceros suelen ser más eficaces, porque se emplean profesionales experimentados y especialistas que, con mayor imparcialidad y profundidad, pueden llegar al fondo de los problemas, descartando diagnósticos poco imparciales. Sin embargo, si se cuenta con personal entrenado, las empresas también pueden organizar y ejecutar programas sistemáticos y rutinarios de auditorías internas eficaces, asegurando la imparcialidad.

Esta metodología responde básicamente a la necesidad de estar basada no en percepciones subjetivas, opiniones, juicios de valor arbitrarios, evaluaciones poco rigurosas o inspecciones superficiales, sino en unos estándares aceptados, unas normas de riguroso cumplimiento, claramente formuladas, que pueden ser obligatorias o, al menos de referencia, de buenas y mejores prácticas de trabajo; normas sistemáticas y rigurosamente evaluadas durante el proceso de la auditoría.

Aunque son muchas las metodologías disponibles para realizar una auditoría, en cualquier caso, todas tienen en común una cierta estructura, que las hace tremendamente valiosas. En general se componen todas de las siguientes etapas secuenciales:

- 1) *Planeación.*
- 2) *Instrumentación.*
- 3) *Examen.*
- 4) *Informe.*
- 5) *Seguimiento.*

No será necesario examinar y detallar aquí cada una, la literatura especializada está llena de esos contenidos. Si es necesario destacar que el producto de las auditorías, el informe, contiene los hallazgos y evidencias, datos y análisis hechos, que representa una opinión objetiva para identificar las F's y D's, los problemas críticos más importantes, con mayor precisión y detalle. Este informe garantiza que sus evidencias, han sido imparcial y objetivamente evaluados.

La única desventaja de estos instrumentos es, quizás, que son costosos y, por lo tanto, están al alcance generalmente de organizaciones con recursos abundantes.

1.1.5) *Análisis de impactos*

Hemos señalado antes que identificar la *prioridad* es un factor relevante para localizar los problemas críticos que afectan una organización y que, además, de evaluarla con la importancia y la urgencia, también podría serlo mediante el impacto que esos factores tienen.

Para profundizar en este análisis hay otro método, el examen de los *Impactos* directos o indirectos sobre los elementos del *modelo organizacional*.

Este instrumento trata entonces de responder, e identificar, cuales son los impactos en la organización, y cuáles son las áreas y elementos más afectados del *modelo organizacional* por las F's y D's localizadas. Como resultado adicional, se puede indagar si hay efectos interrelacionados entre los componentes organizacio-

nales; es decir, podría permitir identificar las posibles interrelaciones cruzadas que hay entre ellas. Por ejemplo, si hay una debilidad importante en los sistemas de gestión, podrían revelarse sus efectos en el *modelo de negocios* o en los *objetivos organizacionales*, y de allí, la relevancia que tienen para instrumentar soluciones.

Para empezar, el concepto del *impacto*, para este propósito instrumental, puede tener varias dimensiones y conviene definirlo con mayor precisión:

Es el efecto económico y operativo de las F's y D's en cada elemento de la organización sobre: 1) las operaciones, 2) la rentabilidad, 3) el desempeño, el rendimiento en general, 4) la productividad de los recursos disponibles, 5) de los activos, equipos, maquinarias, instalaciones y 6) de los recursos humanos. Evaluar el impacto requiere una reflexión importante de cada una de estas dimensiones en cada elemento organizacional.

La herramienta para este propósito puede tener la forma siguiente.

Análisis de Impactos		Modelo organizacional estratégico					
<i>Fortalezas F's /Debilidades D's detectadas</i>	Capacidades Medulares	Modelo de organización	Modelo de Negocios	Productos/ servicios	Ventaja competitiva	Clientes	Objetivos

A partir de la lista de debilidades, fortalezas o problemas críticos producto de las evaluaciones previas, colocados en la primera columna sin ningún orden preestablecido, se compara y evalúa el *impacto* (en el sentido antes descrito), en sus efectos multidimensionales en cada uno de los elementos de la organización, señalados en las siguientes columnas y usando una escala de valoración de, por ejemplo:

Rango de evaluación:

Varía entre -5 a +5, en donde

- 5 = impacto negativo (“Gran debilidad”)

0 =ningún impacto

+5 = impacto positivo (“Gran fortaleza”)

La interpretación de esta escala es la siguiente.

De haber algún asunto en la lista, alguna debilidad o problema detectado, digamos en el área de la producción y el almacenamiento, que se evalúe con un impacto negativo de -5 o -4, en cualesquiera elementos del modelo organizacional, eso podría revelar, como efecto cruzado otras posibles debilidades inducidas, percibidas, aparentes o reales.

Por ejemplo, si la debilidad es por problemas de calidad en la línea de producción, a través de la abundante cantidad de fallas de productos, en la percepción de los clientes, en las devoluciones de producto, entonces el impacto directo y negativo en el *modelo de negocios*, en su *portafolio de productos* o su *oferta de valor*, también debería revelar otros impactos cruzados en sus *capacidades medulares*, es decir las capacitación y profesionalidad de su personal o, también, en sus *ventajas competitivas*, y por lo tanto otras debilidades no percibidas directamente.

Evidentemente, en algunos casos la valoración podría ser cero como resultado de estimar que el aspecto crítico evaluado no tiene ningún efecto ni interrelación con otros. Por ejemplo, que no haya una sólida estructura *organizacional* a pesar de ser una debilidad, no necesariamente impactaría directamente

la propuesta de valor, ni significativamente al *portafolio de productos*. Por supuesto, es lógico y smenos probable que un impacto negativo, en algún aspecto, pudiese tener impactos cruzados positivos con otros.

En otra aplicación, se puede apreciar también que este instrumento podría ser especialmente útil para evaluar los OE's propuestos preliminarmente por la dirección, sea porque se valoran impactos negativos o positivos, y verificar su "factibilidad" en esta temprana etapa de análisis. Por ejemplo, si un objetivo de crecimiento había sido propuesto, una debilidad crítica de escasez de recursos financieros para la inversión en activos productivos, debería sugerir un impacto negativo que dificultase la posibilidad de esa meta, y debería ser revisada o ajustada.

Por supuesto, la evaluación de impactos debe ser apoyada en argumentaciones y evidencias claras, que como beneficio añadido de este análisis eventualmente sirven para considerar acciones prioritarias ante impactos considerables, con el propósito de identificar las causas y posiblemente intervenirlas, cuando los planes estratégicos se planteen.

También como resultado complementario, se podría llamar la atención sobre cuáles son los elementos del *modelo organizacional* que son más "débiles", más vulnerables, al considerar el valor agregado total, es decir el valor agregado de cada una de las columnas respectivas del instrumento.

Utilizando un indicador de valor relativo al número total de F's y D's en la lista, un valor porcentual

ponderado o simplemente la suma de las valoraciones de cada aspecto crítico, se podrá identificar cual tiene mayor o menor valoración relativa o, en breve, cual es la que revela mayor debilidad y cual mayor fortaleza. Por ejemplo podría ser que la valoración total del área de *modelo de negocios*, o de *ventajas competitivas* fuese negativamente muy alta. Al ser estas áreas críticas para la prosperidad del negocio, esa identificación debería llamar la atención para ser intervenidas en cuanto fuese posible.

Este versátil análisis, podría no solo aplicarse a elementos del *modelo organizacional*, sino también a las áreas organizacionales funcionales, o concretamente a procesos específicos de la organización, o sus productos para evaluarlos con más detalle.

La manera usual de aplicarlo es la sugerida previamente, para otras tareas de evaluación y análisis grupal; 1) distribuyendo el instrumento para que sea resuelto individualmente y posteriormente procesados los resultados, y 2) se resuelva en una reunión de trabajo estructurada, en donde el equipo de planificación vaya evaluando individualmente o grupalmente la lista, y se lleguen a decisiones consensuadas. En ambos casos, se obtendría la valoración final calculando las tendencias grupales, los promedios y variaciones.

Por supuesto que esta valoración está basada en el juicio experto de los participantes, su conocimiento de la organización y experiencia profesional que, aunque con sus limitaciones obvias, es representativo de la realidad que se percibe colectivamente. En algunas circuns-

tancias, este tipo de análisis podría ser redundante, pero, sin lugar a dudas, es una herramienta que permite profundizar en el conocimiento de la organización.

1.1.6) Análisis de Valor

Cuando se expuso el *modelo de valor en la primera parte*, no debió extrañar que se hiciera gran énfasis en este concepto. El valor de los productos-servicios es una cualidad indispensable en un *portafolio de productos*; es la *oferta de valor* la que genera *ventajas competitivas*. Elementos estratégicos indispensables para sostener y prolongar el ciclo de vida de una organización.

También se recordará que desde el enfoque de la organización y el del cliente, ambos intereses deben estar en “equilibrio” (en el sentido que se propuso) para que sea posible lograr desempeños exitosos, sostenibles y crecientes y, simultáneamente, proporcionar permanente satisfacción del cliente.

En esta sección pretendemos sugerir algunos instrumentos para evaluar y determinar este aspecto, tratando de incorporar las perspectivas del cliente, del productor, del mercado, de la calidad y la utilidad de los productos.

Los enfoques instrumentales para el análisis de Valor que proponemos son:

- A. *La matriz de valor.*
- B. *El análisis de valor de la calidad y la utilidad.*
- C. *El punto de equilibrio.*
- D. *La contribución Marginal.*

Es un principio de gestión fundamental en todas las organizaciones lograr el objetivo de incrementar la productividad, la calidad y la rentabilidad, aspectos de su desempeño que les permite aumentar el *valor real* Vr de los productos.

Para abordar el instrumento de la *matriz de valor*, será necesario recordar el concepto de *cadena de valor* es necesario que se rescate, discutido en la sección del *modelo organizacional*, y que se elabore con más detalle, del *valor agregado*, de una actividad productiva, o de un recurso cualquiera, en el producto final.

El siguiente grafico ilustraba el *modelo de negocios* en la discusión teórica del *modelo organizacional*.



En ese contexto, la organización se entiende como un conjunto de procesos interrelacionados, principalmente de *procesos productivos* y *procesos de apoyo*.

La idea fundamental es que, en el *proceso productivo* eficiente, se debe ir progresivamente agregando *valor* a los productos y que aquellas actividades que no proporcionan *valor agregado* no contribuyen a mejorar u optimizar el *valor real* Vr de sus productos.

Valor agregado: El criterio general de este concepto, en este contexto, es sencillamente que un *portafolio de*

productos, su *modelo de negocios* y sus procesos de la *cadena* productiva, que no generan *valor*, tanto para la organización como para el cliente o usuario, entonces se convierten en grandes D's. Por el contrario, si generan *valor* representan grandes *ventajas competitivas* y F's de la organización.

El macro modelo descriptivo anterior, aunque es útil para visualizarla en forma general y conceptualizar los macro procesos que lo constituyen, es poco práctico para profundizar, analizar e identificar la contribución al *valor*; especialmente en el sentido que se ha señalado. Con ese propósito será necesario describir con mayor precisión cuáles son los procesos específicos de la *cadena de valor*, detallados posiblemente hasta un nivel de actividades y tareas.

Por otro lado, para abordar los otros instrumentos del *análisis de valor*, en función de la *calidad y utilidad*, hay que recordar la *propuesta de valor* del *Modelo Organizacional*, donde la relación entre el *valor real* V_r de un producto y la percepción del cliente V_u se describía de la siguiente forma:

$$V_r = V_u / P = (\text{Calidad} + \text{Utilidad}) / \text{Precio}.$$

También recordar que, para identificar el *valor* para la organización era necesario representarla en términos más específicos, en el sentido de los recursos, del costo y el gasto de producir el producto, o sea los componentes del Precio: $P = (\text{Costos} + \text{Gastos} + \text{margen de beneficio})$

Como consecuencia y corolario de aquellos razonamientos, se derivó que cuando hay un equilibrio

óptimo en el *valor real* ($V_r = 100\%$ o $V_r = 1$, según sea la escala utilizada de valoración), el *valor* para la organización podría representarse, a partir de la relación anterior, como el *margen de rentabilidad* y en consecuencia:

$$\text{Margen de rentabilidad} = (\text{Calidad} + \text{Utilidad}) - (\text{Costos} + \text{Gastos}).$$

Es decir que para la organización *el valor* debe aumentar si se incrementa la calidad y la utilidad para el cliente, y si se disminuyen sus costos y gastos.

Ahora bien, para poder hacer los análisis a partir de estas conceptualizaciones, instrumentalizar estas propuestas teóricas, contundentemente lógicas, deben tenerse en cuenta las dos perspectivas centrales y las siguientes actividades que configurarán la *propuesta de valor*:

a) Desde la perspectiva de la organización:

- *Examinar sus costos y sus gastos.*
- *Examinar las fallas y problemas de calidad.*
- *Identificar los procesos específicos que componen los macro procesos de la cadena de valor, sus actividades y productos finales e intermedios.*
- *Identificar los atributos de calidad de los productos, sus cualidades y su utilidad.*
- *Evaluar que actividades de su cadena de valor generan realmente valor, satisfacción y son de real utilidad, para el cliente y para la organización.*

b) Desde la perspectiva del cliente:

- *Evaluar cuáles son los atributos del producto que generan mayor valor a los clientes.*
- *Evaluar su satisfacción y sus expectativas.*

- *Identificar comparativamente las propuestas de la competencia y su posición competitiva.*
- *Examinar las capacidades de la demanda del mercado.*

Precisando lo dicho hasta ahora, para examinar la propuesta de valor para la organización son muy útiles la *matriz de valor*, la *contribución marginal* y el *punto de equilibrio*.

Para examinar la perspectiva del cliente, el enfoque que se propone es el *análisis de valor* en función de la *calidad* y la *utilidad*, es decir el valor percibido por el cliente Vu, harán falta otros instrumentos complementarios, que se verán más adelante, en una sección posterior, al analizar el mercado a través de instrumentos como el análisis de la *posición competitiva* o de las investigaciones o consultas estructuradas externas.

Para empezar, el siguiente instrumento permite profundizar en el concepto del *valor* para la organización, desde el punto de vista de sus procesos productivos.

1.1.1.1) La matriz de valor: Valor agregado de los procesos

Desde la perspectiva organizacional, primero el examen de sus costos y gastos o sus fallas y problemas de calidad, para reducir el impacto en los precios, es una tarea que debería ser práctica habitual de la gestión para afirmar su posición competitiva, y no exclusivamente de la PE.

En segundo lugar, este instrumento se enfoca en los procesos, de una descripción detallada de sus actividades, tareas y de sus productos. A partir de ellos se deben identificar cuáles son los que agregan

valor, o no; no solo para la organización, sino también para el cliente.

Incorporar en el análisis estas perspectivas es especialmente relevante para procesos de servicios, en donde los clientes participan e interactúan en sus actividades productivas; por ejemplo en los servicios de salud o de transporte.

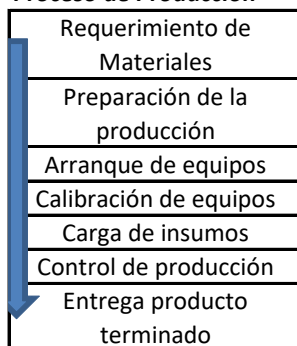
Por supuesto que una primera tarea, engorrosa tal vez, es seleccionar cuales procesos deben ser objeto de análisis, para determinar su valor. En cualquier organización, se ejecutan abundante cantidad, y no todos deben ser pretendientes para evaluarlos. Afortunadamente, los análisis previos sobre fortalezas y debilidades, seguramente deben haber identificado, cuáles son los que reflejan ser mejores candidatos.

Se asumirá, entonces, que esta selección podría haberse hecho, y que los procesos que representan mayores debilidades, fallas, o posibilidades de mejora serán objeto de este análisis.

Ahora bien, una cuestión frecuentemente planteada es ¿Cuál es el nivel de detalle requerido para describir estos procesos de forma adecuada y útil para poder hacer el análisis?; la respuesta es simple: no hay reglas; hay que describirlos hasta donde sea necesario, es decir a juicio de los analistas en la práctica.

Para ilustrar el asunto del *nivel descriptivo* necesario, *se puede tomar*, por ejemplo, el macro proceso genérico de operaciones, o de producción, parcialmente representativo de la *cadena de valor*, que se ilustra en el gráfico.

Proceso de Producción



Aunque la descripción es bastante ilustrativa, este nivel podría ser insuficiente para realizar el análisis, y es necesario detallarlos a un nivel de actividades y tareas más específicas. Por ejemplo, la actividad de requerimiento de materiales, exige tareas de revisar planes de producción, programación, consultar manuales técnicos o de formulaciones, elaborar documentos de requisición, controles y aprobaciones de supervisores, etc.

Por razones de brevedad en este texto no se mencionarán las abundantes técnicas y métodos de describir un proceso detallado, las hay numerosas y cada una ofrece ventajas o desventajas. Se puede sugerir, por ejemplo, la técnica de *diagramas de flujo de procesos* tradicional o recomendar la del *SIPOC*, de las siglas de *Supplier-Input-Process-Output-Customer*, utilizada en la metodología *Six Sigma* de análisis y mejoramiento de procesos.

La heurística, detrás de este instrumento de análisis, es que muchas de las causas de los problemas que restan *valor* en los procesos, surgen de las actividades que no añaden ninguna cualidad, ningún atributo adicional al producto final, ni contribuyen a la rentabilidad en general.

Estos problemas ocurren por variadas causas multifactoriales; por ejemplo porque son ejecutadas incorrectamente, por las fallas que se producen, por las prácticas de trabajo sin estandarizar adecuadamente, y que ocasionan variaciones significativas en la calidad, por los tiempos de espera improductivos, por retrasos en la entrega de productos o servicios, y muchas otras múltiples causas y problemas.

El objetivo de este análisis es entonces múltiple:

- 1) Identificar los procesos y las actividades con poco o ningún *valor*.
- 2) Dónde se optimiza el *valor* para la organización e indirectamente, para los clientes y por añadidura
- 3) Se revelan D's que hay que resolver más tarde o más temprano.

Por otro lado, si se confirman y revelan actividades que agregan valor, ellas son F's que hay que mantener y vigorizar.

Los elementos necesarios que hay que precisar, y definir con cierto rigor, para formular y aplicar este instrumento son:

- *Los procesos y sus actividades.*
- *El concepto de valor.*
- *Los criterios de valoración.*
- *La ponderación de los criterios.*
- *Las escalas de valoración.*
- *La Matriz de Valoración.*

El asunto de la descripción de los procesos ya se ha mencionado. Veamos los otros.

Concepto de valor. El equipo a cargo del análisis, y de elaborar la matriz, debe adoptar una definición compartida de *valor agregado* que pueda ser objeto de valoración, sin la cual no será posible ponerse de acuerdo en los resultados.

Para simplificar, se puede asumir que ese concepto adoptado sea, por ejemplo, en un sentido integral, es decir: *todo aquello que 1) incrementa la satisfacción del cliente y 2) la rentabilidad*; o alternatively en sentido negativo, que la actividad no agrega valor en ninguno de esas dos dimensiones. Obsérvese que la satisfacción y la rentabilidad, son conceptos que ya se han discutido en secciones anteriores, pero que podrían estar sujetas a acepciones más precisas y ajustadas al contexto de la organización y de sus clientes.

La formulación de *criterios de valoración*, representan la forma práctica de encarnar los conceptos.

Criterios de valoración. Asumamos que para hacer este análisis, se usan criterios específicos en sentido negativo para identificar las actividades del proceso que no agregan *valor*, desde las dos perspectivas:

- a) Desde el punto de vista del cliente o el usuario, podría utilizarse el criterio específico de que la actividad no agrega valor si el receptor del producto de esa actividad no las valora, ni estaría dispuesto a pagar por ellas si supiera que se ejecutan.
- b) Desde la perspectiva organizacional, tampoco agregan valor las actividades innecesarias o redundantes, o que incrementan sus costos y gastos y reducen su rentabilidad.

La combinación de estos dos enfoques permitiría hacer el análisis con efectividad si , se definen algunos criterios específicos, por ejemplo, de las actividades innecesarias en los procesos, con poco o sin *valor* alguno son:

- *Actividades que generan productos de poca calidad y utilidad para el cliente.*
- *Actividades con abundantes “errores” o desperdicios (defectos, fallas, productos o servicios no conformes)*
- *Que generan retrabajos (frecuentes y costosos).*
- *Producen productos fuera de especificaciones (abundantes o frecuentes).*
- *Actividades duplicadas, similares, con mismo propósito y efecto (o ejecutadas por otras áreas).*
- *Tiempos de “espera” (colas, demoras, tiempo ocioso, “cuellos de botella”)*
- *Actividades de tiempos de “set up” o preparación del trabajo (necesarias pero excesivamente prolongadas por falta de estándares o prácticas de trabajo ineficaces).*
- *Actividades de control redundantes, excesivos, innecesarias para el cliente o usuario (“burocracia” interna)*
- *Actividades desorganizadas o desconectadas que producen errores, retrasos (escasa coordinación, comunicación)*
- *Actividades de traslados innecesarios, de materiales, documentos o personas: (“Mover cosas, gente, producto, papeles, etc. no añade valor”)*
- *Actividades no indispensables (que pueden omitirse sin ningún efecto).*
- *Actividades que requieren mucho control y supervisión indispensables.*

- *Actividad que no tiene ningún contacto con los usuarios (“backoffice”).*

La combinación múltiple de estos factores de evaluación, y posiblemente de otros más pertinentes en cada caso particular, debería producir una buena y eficaz valoración del *valor* de cada actividad.

Como es natural, en la práctica habrá que seleccionar un número de criterios “manejable”, con fundamento en los más significativos. En la práctica, la selección de criterios debe ser a juicio del equipo de trabajo, y obviamente deben ser relevantes y relacionados con el tipo de proceso, su complejidad, el producto o el nivel de contacto con el cliente. Por ejemplo, un proceso de servicios, con una alta interacción con el cliente, como podría ser un servicio de salud, o de transporte público, debería ser un firme candidato. Por otro lado, en un proceso de producción, además de considerar el *valor* del producto, el proceso de servicio postventa también debería ser atendido en este análisis.

Es evidente que para poder responder con propiedad a las interrogantes planteadas por algún criterio, si no es suficiente la opinión cualitativamente percibida, sería muy útil conocer anticipadamente datos e información cuantitativa complementaria acerca de su desempeño. Por ejemplo, si se trata de criterios que evalúan fallas o la duración de las actividades, sería crucial tener estadísticas sobre estas variables, es decir cantidad de errores o su tiempo de duración, el ciclo de producción, etc.

Cómo se trata de una valoración subjetiva, individual y grupal, de la actividad, es necesario establecer escalas de valoración que sean claras, que no sean ambiguas o confusas.

Escalas de Valoración: Una posible escala podría ser del 0 al 10, asignándole un 0 a una actividad que se evaluará con muy poco o ningún *valor* y un 10 si tuviese mucho *valor*.

Por ejemplo, si se evalúa el criterio de fallas en la actividad, se debería calificar con 0 si presenta muchas fallas, o con 10 si no presenta fallas o, al menos, muy pocas. El nivel de la escala es arbitrario si se quiere, pues se puede establecer cualquiera otro consistente que sirva para el ejercicio.

Cómo no todos los criterios pueden tener la misma importancia, para acertar mejor en el análisis será útil establecer “pesos”, o ponderaciones, que sirvan para diferenciar su relevancia.

Ponderación de los criterios: Se pueden ponderar cada uno de los criterios de acuerdo a su criticidad, en el sentido que su efecto tiene un mayor o menor impacto, su mayor o menor importancia, o sea intrascendente en el proceso.

Por ejemplo, si el tiempo de duración de la actividad es un aspecto crítico, sea por su impacto en la insatisfacción de los clientes, o por las demoras en entregar productos, entonces a ese factor se le asignaría un “peso” alto, digamos por ejemplo de 10% o 20% (sobre un total de 100%, aunque esto depende del número de criterios usados).

Si se considera el nivel de contacto, por ejemplo de vendedores u operadores de atención con los clientes, esa actividad es importante y puede contribuir de manera significativa a la *cadena de valor*, entonces su importancia también puede ser alta.

La selección de las ponderaciones también deberá ser un ejercicio grupal, de resultados acordados y compartidos por el equipo de trabajo.

Construcción de la Matriz de Valor de las actividades del proceso: Armados de los criterios, las escalas de valoración y los “pesos” relativos, se construye la *matriz* para efectuar el análisis.

Para describir el procedimiento metodológico siguiente asumiremos que en el proceso (s) objeto del trabajo del equipo se han descrito-desagregado sus actividades, hasta un nivel de detalle “adecuado” y suficiente de tareas.

El instrumento puede tener este aspecto:

Matriz de Valoración de actividades del proceso					
	Criterios de valoración				
Actividades del proceso	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Etc.	Valor de cada actividad
Actividad 1	1VA1	1VA2	1VA3	Etc.	1VA= $\sum p_i \times 1VA_i$
Actividad 2	2VA1	2VA2	2VA3	Etc	2VA= $\sum 2 p_i \times 2VA_i$
Actividad 3	3VA1	3VA2	3VA3	Etc	Etc.
Actividad etc.					
Pesos	p1	p2	p3		
Valor agregado ponderado de todas las actividades					VA= $\sum jVA$

Las actividades detalladas se listan en orden secuencial en la primera columna, con los criterios de valoración en cada columna subsiguiente. En la última columna se agrega la media o el promedio ponderado de todas las valoraciones de los integrantes del

equipo que participan en el ejercicio. Recuérdesse que también se puede agregar otra columna con la variación de las valoraciones, para determinar el grado de consenso o dispersión de las respuestas.

Valoración ponderada de las actividades: Es útil e ilustrativo explicar cómo llevar a cabo la valoración. Aunque puede parecer engorrosa por el uso de una nomenclatura simbólica, es bastante simple si se mira con algo de atención.

Una advertencia es pertinente, podría obviarse esta parte en una primera lectura del texto, para mantenerse enfocado en lo esencial de la herramienta y la lectura.

Para ilustrar el método, en la tabla anterior, por ejemplo, los símbolos 1VA1, 1VA2, 1VA3, etc., representan los Valores grupales y consensuados, asignados a la actividad 1 en los criterios 1, 2 y 3 respectivamente. Sucesivamente el resto de los criterios, hasta llegar a la expresión genérica $nVA = \sum p_i \times 1VA_i$, que representa la sumatoria total de la actividad n, desde $n = 1$ hasta el último de todas las actividades, multiplicados cada uno por el “peso” p_i de cada criterio, desde $i = 1$, hasta el último de los criterios; y que representa el valor genérico, total de esa actividad, asignado por el equipo en el análisis. Así, consecutivamente, hasta cubrir todas las actividades.

La premisa sobre la cual este análisis basa su aplicabilidad e idoneidad, es la misma heurística de este tipo de instrumentos; al recoger la opinión “experta” y concertada de los participantes se está evaluando el objeto desde el punto de vista de los criterios y las

valoraciones individuales, pero el sesgo de esas percepciones subjetivas se ve reducido, inclusive tal vez eliminado, mediante el cálculo de la tendencia central ponderada, representante del consenso grupal de los participantes en la evaluación.

Interpretación de resultados: Como señalábamos antes el propósito del instrumento es determinar primero el valor nVA de cada actividad n. Si es muy bajo representa una debilidad potencial por su menor *valor agregado*, y sugiere que hay que intervenir la actividad más tarde o más temprano. Por el contrario si nVA es alto, seguramente es una actividad de alto valor, una fortaleza del proceso, que hay que mantener y, de ser posible vigorizarla, transformarla en *ventaja competitiva* aún más robusta.

En segundo lugar se establece el *valor* total ponderado del proceso, definido como:

$$VA = \sum nVA$$

Es decir la suma total de todos los valores de todas las actividades.

A partir de eso se puede calcular el valor V^* relativo al máximo valor posible (o sea en este caso $n \times 10$), donde n es el número de actividades y, por supuesto, siendo 10 el máximo valor de la escala es decir:

$$VA^* = VA / (\sum n \times 10)$$

En consecuencia, un proceso con un bajo valor relativo VA^* , al máximo valor posible, es una debilidad estructural del proceso, y en consecuencia del *modelo de negocios* o, al menos del sistema operativo en la *cadena de valor*, con problemas potenciales o reales; lo contrario representa una fortaleza.

Caso-ejemplo: Para ilustrar más claramente el instrumento, supóngase que un equipo de trabajo de una institución de salud está evaluando el *valor agregado* de un servicio de consulta externa, efectuado mediante un proceso de tres actividades secuenciales, detallado en la *Matriz de Valoración*, de: 1) actividades de *espera*, 2) *atención* y 3) *diagnóstico*, y en donde se han determinado los cinco criterios de valoración, bien definidos:

- a) *Contacto con el paciente (selección adecuada del especialista o del examen)*
- b) *Tiempo de espera (tiempo que el paciente tarda en ser atendido)*
- c) *Tiempo de atención (tiempo que dura el proceso de atención o examen)*
- d) *Diagnóstico y tratamiento (errores de diagnóstico, o de tratamiento)*
- e) *Control (control de los resultados de diagnóstico y tratamiento)*

Las escalas de valoración y el peso de cada uno se han acordado consensualmente.

El resultado de la valoración concertada está en la siguiente tabla, en donde se debe observar que:

- para cada criterio se ha elaborado una relación de pesos porque no en todos los casos el criterio de valoración es aplicable y,
- para la valoración integral del proceso también se ha asignado a cada actividad un peso relativo.

Matriz de Valoración de actividades del procesode atención y consultas a pacientes							
Actividades	Criterios de valoración						Peso relativo de cada Actividad
	Contacto con el paciente	tiempo de espera	Tiempo de atención	Fallas de diagnostico	Control	Totales ponderados	
Espera		2			3	2,2	5%
Pesos		80%			20%		
Atención	5		8		4	6,5	10%
Pesos	10%		60%		30%		
Diagnóstico	8		7	8	5	7,75	85%
Pesos	5%		10%	80%	5%		
Valor agregado ponderado de todas las actividades						7,35	

De los resultados se desprende que de las actividades señaladas, la que tiene mayor *valor* es la 3, de diagnóstico, con 7,75 (de un total posible de 10), y la que menos tiene es la espera con 2,2; siendo el valor agregado total ponderado del proceso de 7,35 sobre un total de 10.

La conclusión del *análisis de valor agregado* del ejemplo es que el proceso tiene meritos para ser intervenido y mejorarlo. Por supuesto que las causas reales de este resultado deben ser investigadas a fondo, especialmente la actividad crítica de diagnóstico que, aparentemente, tiene un nivel de 20% de fallas y que, en teoría, por la relevancia que tiene ofrecer un diagnóstico acertado, debería tener un valor muy cercano a 10.

El siguiente instrumento de análisis ofrece otras posibilidades de evaluar el *valor* desde ambas perspectivas, el cliente y el productor.

1.1.1.2) *Análisis de Valor, la calidad, la utilidad y la rentabilidad*

En este instrumento se hace uso del *modelo de valor, o indicador*, que se ha explicado extensivamente en las secciones anteriores. Recuérdesse nuevamente que el indicador del *valor real* V_r de un producto es directamente proporcional al *valor percibido* V_u por el cliente, e inversamente proporcional al valor para la organización, es decir su precio:

$$V_r = V_u / P = (C + U) / \text{Precio}$$

Más precisamente que:

$$V_r = V_u / P = (C + U) / \text{Precio}$$

$$V_r = (\text{Calidad} + \text{Utilidad}) / (\text{Costos} + \text{Gastos} + \text{Margen de beneficio})$$

Interpretar la *calidad* C y la *utilidad* U en términos económicos, consistentes con las dimensiones del precio, para tener un indicador unidimensional, resulta algo engorroso. La tarea de asignarle dimensiones económicas a C y U no es una tarea fácil de resolver. De todos modos siempre se puede analizar el valor, como se verá a continuación, en función de dos dimensiones posibles, el nivel de “unidades” de C y U, y las unidades monetarias del precio P.

Para realizar la primera de las tareas, dimensionar la calidad y la utilidad, es necesario descomponer C y U en sus atributos percibidos A_i , como se describiera, en la sección sobre el *modelo organizacional*, al hablar de la *propuesta de valor*. Asumiendo que C y U están en función de unos ciertos atributos A_i , es decir que:

$$(C + U) = f(A_1, A_2, A_3, \dots, A_n)$$

La relación entre los atributos, podría ser el producto de los A_i , o una relación más compleja aún; pero para simplificar, la relación f entre los A_i , se asumirá algo no necesariamente evidente, que es aditiva. Entonces el modelo de valor propuesto, podría quedar expresado de esta manera:

$$V_r = (A_1 + A_2 + A_3 + \dots + A_n) / (\text{costo} + \text{gastos} + \text{margen de beneficio})$$

Que expresaría cuantitativamente el valor real de un producto V_r en una relación cuyas dimensiones serían “unidades” de *calidad y utilidad* por unidad

monetaria del precio. El cómo se expresan estas unidades es ahora el problema a resolver.

Ahora bien, se postuló anteriormente que la calidad puede medirse en función de la satisfacción expresada por los clientes al consumir y usar el producto. Para que esta medida sea representativa de un universo de clientes es necesario utilizar instrumentos idóneos, de consulta, estructurados y técnicamente diseñados.

El medio para eso son las *encuestas de satisfacción* a los clientes y, posiblemente también, de investigaciones de mercado, o de grupos focales. A través de esos instrumentos de consulta, usando una escala de valoración y percepción de puntos, se puede calificar su nivel de satisfacción, y asignar esas unidades a la calidad percibida Vu.

Otra forma de medir la calidad, podría ser la cantidad de fallas y reclamos de un producto, que adecuadamente evaluados, mediante escalas apropiadas, permitiría obtener otro indicador del valor, en términos cantidad de fallas por unidad monetaria de precio. Por ahora, se omitirá esta forma de medir el valor, para concentrarnos en la fórmula sobre la satisfacción que, aunque más difícil de medir, parece ser más representativa del valor para los clientes.

Pero, para empezar, para que esta fórmula sea útil, se debe desglosar y discriminar los A_i . Identificar cuáles son los atributos específicos y críticos de un producto tangible o intangible, industrial, de consumo masivo o de cualquier servicio que el cliente percibe.

Esta selección preliminar de atributos relevantes es una tarea que requiere un análisis previo, una reflexión producto de la opinión experta de la propia organización o a través de consultas de mercado, directa o indirectas, estructuradas o no, con tormenta de ideas o de grupos focales de clientes.

Para grandes organizaciones, con funciones de Mercadeo arraigadas en su *modelo de organización*, esta tarea es más sencilla porque sus prácticas de gestión e inteligencia de mercado o de mercadeo, les permite identificarlas y conocerlas regularmente. En organizaciones, menos maduras organizacionalmente, será necesario recurrir a estas prácticas que son extraordinariamente útiles

Supongamos, por ejemplo para ilustrar el asunto, que en una *encuesta de satisfacción* los clientes han calificado los atributos A1, A2, A3, etc., de un producto, en una escala de 1 a 10, siendo 10 el máximo valor de los atributos y la utilidad percibidos. Si ese valor se representa por los símbolos V1, V2, V3, etc., medidos con la tendencia central o promedio de todas las evaluaciones, respectivamente, entonces se podría asumir que el valor de los clientes atribuido al producto es un agregado de los V_i , representado por la sumatoria, o por el valor promedio o ponderado, según sea elegido por los analistas, y que mejor exprese el nivel de satisfacción global:

$$V_u = \sum V_i$$

Visto de esta forma, este valor numéricamente, representaría el promedio ponderado de los promedios individuales de cada cliente.

De donde la formula de V_r es entonces:

$$V_r = \sum V_i / P$$

Cuya dimensión es expresada en:

Unidades de satisfacción / unidades monetarias
del precio

Esta relación podría expresar cuánto vale cada unidad de calidad y utilidad percibida por el cliente por unidad monetaria de precio; o inversamente, cuánto vale por unidad del precio, cada unidad de la calidad y la utilidad percibida. Es decir, en primer lugar, expresaría la cantidad de unidades de satisfacción por unidades monetarias, el V_r en función de cuantas unidades de satisfacción por el producto cuestan una unidad monetaria del precio.

Y recíprocamente, si consideramos el valor inverso, es decir:

$$1 / V_r = \text{Precio} / \sum V_i,$$

Su interpretación es más fácil de asimilar para la organización. Este valor, así expresado, representaría el precio unitario que el cliente estaría dispuesto a pagar por cada unidad de satisfacción, de la calidad y la utilidad percibidas. Algo que evidentemente podría tener mucho interés para los planificadores del área de mercadeo, producción y de la calidad, o para el equipo de PE, al justificar inversiones en el diseño de soluciones y proyectos estratégicos que mejoren la calidad del producto y, en definitiva, mejorar su *propuesta de valor* y su *posición competitiva*.

Caso- Ejemplo: Una empresa de productos electrónicos ha hecho una consulta masiva a sus clientes, una encuesta de satisfacción, en donde se invitaba a que los clientes valoraran los atributos de calidad de su producto más emblemático, un dispositivo de ampliación de señales WIFI, en el marco de un proyecto de inversiones de mejoramiento de la calidad, para decidir agregarle funcionalidades complementarias y de mayor durabilidad. Esos atributos evaluados eran:

- A1: Conformidad con los requisitos básicos, su funcionalidad y utilidad.
- A2: Las funciones y la utilidad complementarias.
- A3: La confiabilidad.
- A4: La duración.
- A5: La claridad del manual de usuario.

Los resultados de la encuesta reflejaron las siguientes evaluaciones, en una escala de 1 a 10, siendo 1 menos satisfacción, 10 plena satisfacción. Los valores promedios de todas las consultas, para cada uno de los atributos A_i , que fueron respondidas por los clientes encuestados, con poca variabilidad entre ellas, son:

- A1: 8
- A2: 7
- A3: 7
- A4: 6
- A5: 9

Este nivel de evaluaciones representa un buen nivel de satisfacción integral. Ahora bien, de acuerdo a la fórmula, el valor $V_u = \sum V_i = 37$ puntos pro-

medio. Entonces, si el precio actual del producto es US\$100, el indicador $1 / V_u$ es entonces igual a:

$$\text{Precio} / \sum V_i = 2,7 \text{ US\$} / \text{punto}.$$

Este resultado se interpreta como que los clientes están satisfechos pagando 2,7 unidades monetarias por cada punto de la calidad percibida.

La utilidad, el margen de beneficio, de la organización es de un 10%, es decir que de esos US\$2,7 es de US\$0,27; por lo tanto es posible que, si se incrementa la calidad en algún atributo, y en consecuencia en la satisfacción del cliente, la rentabilidad del producto pueda aumentar US\$0,27 por cada punto adicional que proporcione el proyecto de mejora y el cliente perciba y, por lo tanto, la *propuesta de valor* aumenta.

Por otro lado, si se considera que el total máximo posible es 50 puntos, y $V_u = 37$, eso significa que el V_u relativo o $\%V_u = 74\%$, es decir que los clientes manifiestan ese nivel de satisfacción y que por lo tanto, comparativamente al *valor real* relativo al $\%V_r$ máximo posible del 100%, entonces se tiene que:

$$\% V_u = \%V_r \times \%P = 100\% \times \%P = 74\%$$

Equivalentemente, si se usara una escala entre cero y uno, se tiene que:

$$V_u = (C + U) = V_r \times P = 1 \times P = 0,74$$

Y por lo tanto se interpreta que, a través del *valor percibido* del producto, el cliente considera que el precio es excesivo en un 26% ($P = 0,74$ o 74%), en otras palabras evalúan indirectamente que el precio “justo” sería un 26% inferior al actual ($100\% - 74\%$). Si su nivel de satisfacción, por ejemplo, hubiese sido del

100%, para el cliente el precio sería “justo” e ideal, porque es equivalente al precio:

$$Vu = (C + U) = Vr \times P = 1 \times P = P$$

La conclusión del precio justo ideal del ejemplo, en general, es irreal. Esperar que todos los clientes demuestren siempre plena satisfacción con el precio pagado no es probable; es lógico que muchos tengan la expectativa de disfrutar siempre de precios más reducidos, de descuentos o promociones, en sus experiencias de consumo.

Además, esta información debe ser considerada con prudencia por la organización. La satisfacción y el precio dependen de la situación de la oferta y la demanda del mercado, su participación, sus ventas y de la competencia. Esos factores deben ser tenidos en cuenta para evaluar un ajuste de precios que mejore el *valor percibido* por los clientes, y en consecuencia su *propuesta de valor*.

1.1.1.3) Análisis de valor marginal de contribución

Otro instrumento útil para detectar F's y D's se enfoca en determinar cuál es el *valor* de contribución para la organización de cada uno de los productos de su *portafolio de productos*. La contribución en este sentido es, obviamente, la rentabilidad o margen de utilidad de cada producto.

Esta herramienta, aplicada habitualmente en la gestión financiera o comercial, es especialmente útil en la PE, en los casos en que una entidad es multi-produc-

tora de bienes y servicios, es decir cuando su *portafolio* es variado y requiere ser evaluado íntegramente para establecer su rentabilidad relativa, o marginal, de su continuidad comercial o de su cuota de participación en el mercado, en el mediano o largo plazo.

La justificación teórica del instrumento es identificar que productos del *portafolio* generan mayores beneficios a la organización y cuales tienen un impacto negativo en la rentabilidad; es decir, cuáles de esos productos representan potenciales D's competitivas y cuales son F's "potenciadores" de mejores resultados y beneficios, y aumentan el *valor* para la organización.

Esencialmente, este análisis se enfoca en el precio, el costo y el margen unitario de cada producto, y cuál es el efecto en ellos derivado de *estrategias* de intervención y mejoramiento de procesos, comerciales o mercadeo.

Hay variados métodos, formas y enfoques de realizar este tipo de análisis, a continuación se ilustra una aplicación sencilla.

En un periodo de tiempo se considera lo siguiente, para cada uno de los productos:

1. *la cantidad de productos producidos (o vendidos),*
2. *el costo total de producción, el costo de venta unitario,*
3. *el precio de venta unitario, el beneficio marginal unitario,*
4. *los ingresos totales y beneficios de cada uno*

Caso-ejemplo: Supóngase un portafolio de 3 productos A, B y C. Supóngase también que el número de unidades producidas es igual a las unidades vendidas, con los siguientes datos conocidos:

<i>Producto</i>	<i>Unidades producidas en el periodo UP</i>	<i>Costo Total de la producción CT</i>	<i>Precio de venta unitario PVU</i>	<i>Ingresos totales del periodo IT</i>
A	100	100	2	200
B	100	120	2	200
C	40	130	5	200

En el ejemplo se observa que hay dos productos, A y B, que aunque tienen un costo de ventas total CT diferente (recordar que el costo de ventas es el costo total de producir y comercializar el producto), y su precio de venta PVU unitario es el mismo con la misma cantidad de productos vendidas UP en un periodo particular; el producto C tiene, en cambio, un costo ligeramente superior CT y un número inferior un ventas UP aunque se vende a un precio más alto.

A primera vista, se observa que el total de ingresos por ventas es el mismo para cada producto, y eso podría sugerir que los tres productos del portafolio contribuyen a los beneficios de manera similar, algo que no es totalmente cierto.

Cuando se hace un análisis marginal simple se pueden obtener resultados interesantes; obsérvese la tabla siguiente:

<i>Producto</i>	<i>Unidades producidas en el periodo UP</i>	<i>Costo Total de la producción CT</i>	<i>Precio de venta unitario PVU</i>	<i>Ingresos totales del periodo IT</i>	<i>Costo unitario CU</i>	<i>Beneficio Marginal unitario BMU</i>	<i>Beneficio total del periodo MT</i>
A	100	100	2	200	1,0	1,0	100
B	100	120	2	200	1,2	0,8	80
C	40	130	5	200	3,3	1,8	70
totales	240	350		600			250

Es evidente que el Costo Unitario $CU (= CT / UP)$ es diferente para cada uno de los productos, y que el beneficio marginal unitario $BMU (= PVU - CU)$ es también diferente. El costo unitario de CU de C es casi tres veces superior al de A y B , pero produce un margen unitario BMU mayor, casi el doble, aunque su contribución al beneficio por ventas totales MT es inferior, evidentemente por tener un menor volumen de ventas.

Las interrogantes estratégicas que debe hacerse la organización son por ejemplo ¿qué producto contribuye más a los beneficios totales?, ¿qué estrategias comerciales convienen más?, ¿sería mejor producir grandes volúmenes de los productos A y B ? o ¿producir menos, pero ganar más con el producto C ?, ¿qué estrategias pueden mejorar la rentabilidad del portafolio?

Preguntas como estas deben plantearse y las respuestas dependen, por supuesto, de las capacidades *modulares de la organización*, de su *modelo de negocios*, de las condiciones del mercado o de sus ventajas competitivas. Un análisis de posibles intervenciones y escenarios sugeriría algunas rutas a seguir.

En el ejemplo anterior, supóngase ahora que la organización quiere saber qué pasaría si decide implementar las siguientes *estrategias*:

- Abandonar la producción de B , que tiene un costo unitario alto y un bajo margen de beneficio.
- Reducir el costo unitario del producto A en un 20%, mediante una reingeniería del proceso de producción y, adicionalmente.
- Reducir el precio del producto C en un 20% para

que, mediante un programa intensivo, se tripliquen las ventas, ya que su calidad y utilidad es muy apreciada en el mercado y supera las ofertas de la competencia.

El resultado presentado en la siguiente tabla, indicaría que con estas estrategias de producción, mejoramiento y mercadeo, los ingresos y los beneficios serían prácticamente iguales, aunque en el lado negativo los costos de producción aumentarían un 10% o 12% y las necesidades de capital de trabajo también aumentarían considerablemente, a menos que la rotación de inventarios se acelerase.

<i>Producto</i>	<i>Unidades producidas en el periodo UP</i>	<i>Costo Total de la producción CT</i>	<i>Precio de venta unitario PVU</i>	<i>Ingresos totales del periodo IT</i>	<i>Costo unitario CU</i>	<i>Beneficio Marginal unitario BMU</i>	<i>Beneficio total del periodo MT</i>
A	130	104	2	260	0,8	1,2	156
C	140	462	4	560	3,3	0,7	98
Totales	270	566		820			254

Supóngase adicionalmente que se pudiera reducir el costo unitario del producto C en apenas un 2%, sea porque se puede utilizar un insumo de menor costo, o se incrementa la productividad del proceso, sin alterar la calidad del producto; entonces el costo total y los ingresos totales no variarían significativamente, aunque el incremento en los beneficios sería mayor en casi un 5,3%.

<i>Producto</i>	<i>Unidades producidas en el periodo UP</i>	<i>Costo Total de la producción CT</i>	<i>Precio de venta unitario PVU</i>	<i>Ingresos totales del periodo IT</i>	<i>Costo unitario CU</i>	<i>Beneficio Marginal unitario BMU</i>	<i>Margen de rentabilidad total del periodo MR</i>
A	130	104	2	260	0,8	1,2	156
C	140	453	4	560	3,2	0,77	107
Totales	270	557		820			263
Variaciones		59,1%		36,7%			5,3%

Debería ser evidente que estos análisis permiten evaluar con mayor rigurosidad la *propuesta de precio-valor*, y la *ventaja competitiva* de los productos de la organización, aspectos que son neurálgicos y claves de la planificación y que pueden constituir D's o F's importantes del *modelo organizacional*, sobre el supuesto planteamiento de variadas estrategias posibles, que podrían fortalecer su *propuesta de valor* y *ventajas competitivas*.

Es evidente que para alterar una estructura productiva, su *cadena de valor*, sus *modelos de negocios*, y correr riesgos comerciales calculados, dependerá de las condiciones del entorno y, especialmente, del mercado y de los clientes; es decir las condiciones económicas generales externas que todavía no se han examinado y que siempre están marcadas por la incertidumbre y los riesgos de las decisiones. Por ejemplo, decidir eliminar del mercado un producto emblemático, con una pobre contribución, y hasta con pérdidas económicas, podría asegurar la presencia, la cuota de participación y la capacidad de distribución en ese mercado con otros productos diferentes.

Generalmente hay un precio estratégico que se debe pagar cuando se pretende incrementar los beneficios operativos comerciales, sean los aumentos de inversiones en infraestructuras, conocimientos, capital de trabajo, de ventas y mercadeo, inclusive de pérdida de participación en los mercados.

Para complementar y profundizar en estas decisiones, es muy útil el análisis del *punto de equilibrio*.

1.1.1.4) *Punto de Equilibrio*

Al igual que el anterior instrumento, el *Punto de Equilibrio* es una metodología de muy amplio uso en la en la gestión administrativa o financiera, y precisamente puede y debe usarse en la GE. Permite, de una forma relativamente sencilla, tomar decisiones para determinar cuáles son las F's y D's de la estructura de costos, y además, más adelante, evaluar la factibilidad económica de diversas estrategias que afecten la producción, o de nuevas inversiones y estrategias comerciales.

Su propósito es identificar cuál es el “punto mínimo” de producción que garantizaría la *supervivencia*, el equilibrio entre las ventas y la producción; un aspecto crítico, que en el contexto de la PE puede ser crucial.

Este “punto mínimo” en realidad puede revelar una fortaleza del *modelo de negocios* o de sus *ventajas competitivas*, dependiendo fundamentalmente de la estructura de los costos de operación, en especial de sus costos fijos, aunque también puede ser una desventaja, una debilidad. Un punto muy “bajo”, posiblemente revelaría una fortaleza, de una estructura de costos sólida, y uno muy “alto”, revelaría una debilidad.

La idea central de este análisis es precisar cuál es el *punto de equilibrio* en donde los ingresos se “equilibran” con los costos y gastos totales para producirlos y comercializarlos. Es decir cuando los ingresos son iguales a los costos totales de operación, en donde no habría beneficios ni rentabilidad.

Expresado en términos simbólicos: $I = CT$, en donde I son los ingresos totales y CT los costos totales de la organización.

Lo interesante de esta idea, y allí radica su utilidad, es que esta sencilla ecuación permite, en elementos más específicos y que pueden gestionarse mejor, decidir precios o volúmenes de producción, estrategias promocionales o de mercadeo, de producción o distribución, o en casos extremos, de crisis importantes asegurarse la *supervivencia* de la organización, que se puede lograr manteniendo la mínima producción, aunque se sacrifiquen los beneficios económicos de *rentabilidad*.

Este instrumento se basa en las premisas de que se conozca, o se puedan estimar:

- 1) El *Costo Variable Unitario* CVU, es decir el costo variable de producir y comercializar una sola unidad de producto.
- 2) Los *Costos Fijos Totales* CFT.
- 3) El *Precio Unitario* PU de cada producto, para encontrar los volúmenes mínimos requeridos.

En general son costos fijos, todos aquellos en que se incurren regularmente, independientemente de que haya producción o no; y variables los que se incurren cuando hay producción y dependen del volumen producido.

Estas premisas no son difíciles de cumplir en cualquier empresa, medianamente organizada, que maneje indicadores de desempeño y estadísticas de producción y de ventas.

Quizás la única dificultad radicaría en determinar, con un buen nivel de precisión, los *costos variables* unitarios, sobre los cuales hay poca claridad y pueden ser objeto de debate por su inestable característica, y poco rigor administrativo con que se registran. Normalmente las estructuras administrativas de costos de las organizaciones, son de costos directos o indirectos, departamentales o funcionales.

El instrumento se deriva de la siguiente fórmula, en donde los ingresos totales por ventas de una actividad comercial se pueden descomponer en el producto de precio unitario PU y volúmenes V de productos vendidos, es decir:

$$I = PU \times V$$

En equilibrio entonteces se cumple que:

$$I = PU \times V = CFT$$

Como el costo total CT, se puede descomponer en la suma de Costos Fijos Totales, CFT y Costos Variables Unitarios CVU, es decir:

$$CT = (CVU \times V) + CFT$$

La ecuación para expresar los ingresos totales por ventas en estado de *equilibrio* quedaría así expresada:

$$I = PU \times V = (CVU \times V) + CFT$$

Desarrollando y despejando las ventas V, en esta fórmula, se tiene que, por ejemplo, el mínimo volumen V de productos que debe ser producido y vendido, es decir que alcance el *equilibrio*, ocurre cuando:

$$V = CFT / (PU - CVU)$$

Es decir que ese punto se alcanza cuando el volumen V que se debe producir es directamente propor-

cional a los Costos Fijos Totales CFT e inversamente proporcional a la diferencia entre el Precio Unitario PU y los Costos Variables Unitarios CVU.

Como los CFT son “constantes” o fijos, como es normal que ocurra, obsérvese que, si la diferencia $(PU - CVU) > 1$, entonces los volúmenes del *punto de equilibrio* son menores; y si $(PU - CVU) < 1$, entonces los volúmenes serán mayores; por ejemplo, si $PU = 10$, entonces $CVU < 9$ en el primer caso, y $CVU > 9$ en el segundo.

Por otro lado, es evidente que debe ser $(PU - CVU) \geq 0$, es decir $PU \geq CVU$, de lo contrario los volúmenes a producir serían “negativos” o igual a cero. Es decir que el valor “teórico” V de la fórmula será negativo o “infinito”, algo irreal y comercialmente incoherente, que significaría en términos reales la quiebra eventual del negocio. En otras palabras, vender productos a un precio por debajo de los CVU, no sería sostenible y sería una especie de suicidio comercial para una empresa.

En conclusión, para que se logre algún *punto de equilibrio* es importante, aunque no es condición necesaria, que los Precios de Venta Unitarios PU sean suficientemente superiores a los Costos Variables Unitarios CVU, para que se puedan cubrir los costos fijos CFT.

En consecuencia, debería ser claro que una organización con altos costos fijos, necesita grandes volúmenes de producción y presenta una debilidad operativa, una estructura de costos débil y vulnerable, un

modelo de negocios y una *cadena de valor* más inconsistente y de menores *ventajas competitivas*.

Un ejemplo sencillo para ilustrar el concepto se presenta a continuación.

Supóngase que el costo variable unitario, CVU de un producto es 10, que los costos fijos CFT son en total 100, y que el precio unitario PU es 20. Entonces el mínimo volumen que debe producirse y venderse, es decir el punto en donde se alcanza el equilibrio debería ser: $V = 100 / (20-10) = 10$ unidades. Si en cambio, el PU es solo 11, entonces $V = 100 / (11 - 10) = 100$; si el PU es menor que 10, entonces el valor de V es negativo e irreal como se ha señalado antes.

Este ejemplo de análisis sugiere lo sensible a cambios en los precios que puede ser una estructura de costos muy rígida y dependiente de sus costos fijos; en efecto, si se reduce el precio en poco más de la mitad, el volumen requerido para sobrevivir se multiplica por 10. En la práctica, estos cambios drásticos en los precios, ocurren cuando las condiciones del entorno, sus crisis, se presentan y amenazan considerablemente el mercado, y la capacidad de consumo de los clientes.

Este análisis, aunque se complica un poco, también es útil si lo que se pretende es hallar, no solamente el “equilibrio”, pero además se busca también una rentabilidad operativa “mínima”, expresada, por ejemplo, en márgenes por unidad de producto vendida, es decir RU o Rentabilidad Unitaria, también llamada rentabilidad marginal.

Entonces en este caso, a partir del precio PU, del *punto de equilibrio*, deseamos incorporar una utilidad unitaria RU, y se tiene que el total de ingresos I se incrementaría de la siguiente forma:

Siendo que $PU = CVU + CFT/V + RU$

Entonces $PU \times V = (CVU \times V) + CFT + (RU \times V)$

En donde la fórmula quedaría de esta forma:

$$V = CFT / (PU - CVU - RU)$$

Para ilustrarla, asumamos que con los mismos $CFT = 100$, los $CVU = 10$, y el mismo $PU = 10$, quisiéramos además tener una rentabilidad marginal o unitaria de 2 unidades monetarias con, es decir del 20% sobre el PU, entonces el “punto de rentabilidad” en lugar de $V = 10$ unidades (“punto de equilibrio”), debería ser $V = 12,5$; es decir habría que vender 2 o 3 unidades más, por encima del “punto de equilibrio” para lograr la rentabilidad deseada.

El ejemplo permite entender un corolario lógico, ya que si se desea tener alguna rentabilidad es necesario incrementar la producción por encima del *punto de equilibrio*.

Se ha asumido que la organización es productora de un solo producto, aunque también puede aplicarse a portafolios múltiples, analizando cada uno individualmente o, inclusive, el portafolio total mediante promedios aproximados de los precios y los costos.

Es evidente que este enfoque teórico, es muy versátil porque además de permitir plantear y evaluar *objetivos*, *escenarios* y *estrategias* de *supervivencia*, también se podría extender para evaluar *estrategias* de incrementar la producción y las ventas comerciales. Por ejemplo de

crecimiento en volúmenes, la reducción de costos fijos, el aumento de ventas y de incrementos de precios.

Este tipo de análisis se complementa muy bien con el *Análisis de Valor*, y de *Contribución* descritos antes y son muy útiles en estas etapas para determinar las F's y D's y, posteriormente, para tomar decisiones en los *planes de acción*.

Los instrumentos presentados aquí, para analizar internamente a la organización, son solo una pequeña muestra de las numerosas opciones que hay en la literatura, pero que esperamos que demuestren que la PE, no es solamente una opción teórica sin fundamentos ni recursos prácticos. El mismo objetivo se busca a continuación, con los instrumentos que se propondrán para analizar el entorno.

«Estoy preparado para lo peor, pero espero lo mejor».

Benjamin Disraeli.

“La buena fortuna es lo que sucede cuando la oportunidad se encuentra con la planificación”.

Thomas Edison.

2.6 Evaluación Externa: Amenazas A´s y Oportunidades O´s del entorno. Instrumentos de Análisis.

Ya se tiene una imagen más clara del desempeño y el rendimiento de la organización, de sus F´s y D´s internas y sus posibles impactos, de los problemas y vulnerabilidades que enfrenta, o de su *propuesta de valor*, la contribución marginal de su *portafolio de productos*, y de su *punto de equilibrio*.

Para completar la visión estratégica integral o sistémica de la organización hay que mirar ahora su entorno y las A´s y las O´s que ofrece.

Recuérdese que esta etapa tiene el propósito de revelar las realidades percibidas del entorno y evaluar los posibles cambios, eventos y tendencias que pueden tener un impacto significativo en el corto, mediano y largo plazo. Estos cambios serán reflejados en los posibles *escenarios* de planificación escogidos, que deberá enfrentar o aprovechar la organización, para lograr sus *objetivos estratégicos* y a configurar las estrategias.

El producto de esta tarea debería ser un diagnóstico más detallado sobre los *factores del entorno* para 1) tener una visión más actualizada y realista, presente y futura, y 2) hacer un inventario de A´s y O´s.

Para realizar esta tarea, es útil repetir brevemente las definiciones propuestas en secciones anteriores:

Una Amenaza es un aspecto actual, un evento actual o potencial, o posible en el futuro, potencialmente perjudicial para la organización que representa un obstáculo, un problema o una circunstancia indeseada. Por el contrario, una Oportunidad es una circunstancia aprovechable que la favorece potencialmente.

2.6.1) Fuentes información y tratamiento de datos

Ahora bien, esta es una de las tareas más difíciles de la PE porque se trata de 1) obtener información confiable sobre la realidad actual y sus tendencias, y 2) anticipar posibles acontecimientos futuros sobre la base de esa información, las tendencias proyectadas y la valoración de las posibilidades, los efectos, la factibilidad y los riesgos de que esos eventos ocurran. La dificultad surge porque esa información no está fácilmente al alcance y, porque frecuentemente, se confunde el anticipar los eventos con predecirlos. Afortunadamente ambas dificultades se pueden resolver sin problemas.

Las conclusiones marcaran el camino para que las A's identificadas no se conviertan en D's crónicas, se reduzcan los impactos negativos y, sobre todo lo más importante, que las posibles O's identificadas puedan transformarse en F's. Lograr estas transformaciones dependerá de las estrategias y los planes de acción formulados en las próximas etapas de la PE.

Aspectos relevantes del Entorno: Los aspectos o factores del entorno relevantes para las organizaciones dependerán claramente de su *modelo organizacional*, de su *ciclo de vida*, de su tamaño, sus productos, etc. pero se recordará que los factores son principalmente:

- *Económicos.*
- *Políticos.*
- *Legales y del marco regulatorio.*
- *Sociales y demográficos.*
- *El mercado.*
- *La competencia.*
- *Los proveedores.*
- *Tecnológicos.*
- *Ecológicos, el medio ambiente.*

Veamos la primera de las principales dificultades de examinar estos factores, en cualquier circunstancia y aún más en el proceso de planificación, es decir obtenerlos a través de fuentes de información confiables.

Fuentes de información: Es frecuente, en organizaciones con cultura de planificación, que la información requerida de los factores del entorno provenga de una labor y gestión de observancia permanente y, además, también de ejercicios anteriores de PE, propios y permanentes de la gestión corriente y la GE.

Sin embargo, debido a la naturaleza incierta de este análisis, con múltiples aspectos y variables fuera de control de la gestión propia, y de complejos factores interrelacionados, debería idealmente requerir datos objetivos actualizados e información de fuentes

confiables, sobre posibles acontecimientos actuales y eventos futuros; tendencias y circunstancias posibles.

Con los medios digitales disponibles hoy día, de internet, redes sociales, difusión de los medios de comunicación modernos, etc., obtener información en cualquier aspecto del entorno político, económico o legal resulta menos complicado que en el pasado. Generalmente basta hacer consultas sistemáticas y recurrentes, a una atenta observación de las cadenas o medios de noticias, publicitarias, de publicaciones técnicas especializadas, informaciones de fuentes o agencias oficiales, aduanales, registros documentales y de instituciones no gubernamentales.

Eso si, más difícil resulta obtener información del mercado, de la competencia, de las tendencias de consumo de los clientes, de sus expectativas, o de las fuentes de suministros; aunque para acceder a esa información, se puede recurrir, con mayor objetividad y confiabilidad, a opiniones e informes de expertos propios internos o externos contratados, y a otras fuentes y medios especializados.

Otra importante fuente es a través de los medios de comercio electrónico, con toda la información recogida, registrada, almacenada y procesada por estos canales, si se dispone de recursos para acceder las abundantes y masivas bases de datos, por ejemplo a través de técnicas de procesamiento de *big data*, algoritmos complejos y modernos de *data mining* o, más modestamente, mediante análisis y estadísticas convencionales, se pueden identificar patrones de consumo, tendencias y expectati-

vas de clientes potenciales, características demográficas de segmentos, que expliquen el comportamiento de los mercados y revelen oportunidades en un determinado contexto presente y futuro. Los algoritmos y de Inteligencia Artificial que estos medios tienen para estos propósitos, posibilidades ilimitadas.

La dificultad de obtener datos verosímiles y representativos de la realidad actual y las perspectivas futuras, de *escenarios* posibles, no debe ser un obstáculo insalvable para realizar una PE y una GE eficaces; seguramente esta carencia de información y datos confiables se puede compensar, asumiendo ciertos riesgos calculados, ciertas premisas, con modestos recursos, con información parcial sobre la cual se pueda hacer inferencias, con un gran sentido común, la mera intuición o sentido de anticipación. En todo caso, la mera adopción de ciertas premisas, puede requerir la consideración de evaluar diversos *escenarios*, como se vera más adelante en ese apartado.

Por supuesto que las fuentes internas, de opiniones expertas, de consultas propias del mercado y del entorno, son frecuentemente necesarias y útiles.

En resumen, las fuentes de información y datos más consultadas y corrientemente usadas son:

- *Fuentes existentes profesionales externas primarias, de datos e información de asociaciones privadas de comercio o industriales, academias de investigación o de instituciones de alto nivel educativo, oficinas públicas de registros, de comercio y aduanas, bases de datos públicas o privadas, etc.*
- *Medios de comunicación, canales de noticias, medios digitales, redes sociales, etc.*

- *Bases de datos provenientes de actividades de comercio electrónico, de fuentes profesionales de información.*
- *Investigaciones de mercado, consultas externas, encuestas a muestras poblacionales de interés.*
- *A través de consultas internas estructuradas, de reuniones de trabajo, “tormenta de ideas”.*
- *Consultas a expertos y especialistas en los sectores de interés.*

Tratamiento de los datos: Apartando de lado, para simplificar, las dificultades de recolección de datos, a continuación el siguiente paso, el necesario proceso de verificación y, asumiendo que los datos disponibles resultantes eson verosímiles y confiables, se pueden usar algunos instrumentos útiles, al alcance de casi cualquier organización, para realizar el análisis del entorno.

Ya se ha insistido que para estas labores las técnicas estadísticas son muy útiles, pero detallarlas aquí y ahora, consumiría mucho tiempo para los desarrollos teóricos necesarios. Siguiendo las pautas habituales del manejo estadísticos, basta mencionar que habrá que ordenar los datos, organizarlos, depurarlos, en forma inteligible y poder ser útiles para aplicar, por ejemplo, la estadística descriptiva, las pruebas de hipótesis, modelos de regresión, correlaciones, análisis de varianzas, etc.

Las herramientas aquí sugeridas a continuación, fundamentalmente heurísticas, son algunas, de las muchas que hay disponibles. Se mencionan porque, en nuestra experiencia, han sido siempre muy útiles y, además, porque es necesario demostrar que son necesario conocimientos especializados, e ilustrar que no faltan recursos instrumentales para esta etapa del análisis.

2.6.2) Instrumentos de análisis

Para esta tarea de análisis, es indispensable que, para aplicar algunas herramientas, se asuma que la información y datos recogidos del entorno sean confiables y representativos; que han sido adecuadamente procesados, para que sea posible analizarla cuantitativa y cualitativamente.

Las herramientas aquí descritas y sugeridas son de menor complejidad técnica y que, afortunadamente, son de amplia aplicación y pueden usarse derivar de ellas buenas decisiones estratégicas:

- 1) *Reuniones de trabajo estructuradas y no estructuradas.*
- 2) *Consultas internas estructuradas.*
- 3) *El mercado: las cinco fuerzas de Porter.*
- 4) *Factores competitivos, Instrumentos de investigación y análisis.*
- 5) *Posición competitiva.*
- 6) *Evaluación de impactos, factibilidad de ocurrencia,*
- 7) *Análisis de riesgos, medidas contingentes.*
- 8) *La matriz FODA, PEST o PESTEL*

1.1.1.1) Reuniones de trabajo estructuradas y no estructuradas

Aunque los objetivos son diferentes, las dinámicas de estas reuniones son muy similares a las que se propusieron para abordar el análisis interno al equipo de planificación.

Su utilidad ahora parte del análisis, la reflexión y el consenso grupal para 1) procesar la información que esté disponible; o sin descartar que 2) del producto de este ejercicio, surjan otras informaciones relevantes del conocimiento experto de los participantes.

Asumiendo entonces que se ha obtenido información y

datos sobre el entorno, que se ha podido elaborar un inventario de esos factores o aspectos relevantes, se puede proponer como propósito de la reunión que se aporten opiniones y juicios de valor argumentales para profundizar, validar, evaluar, reformular, ajustar y, si es necesario, ampliar esa lista de factores.

Por ejemplo, obsérvese la siguiente lista propuesta para una reunión de trabajo, en donde se han destacado los aspectos económicos, políticos, legales y de mercado, producto de un proceso de investigación y recolección previo de datos, que puede haber sido preliminarmente preparada en la planificación de la reunión por los responsables del equipo de planificación, en base a su propia experiencia y conocimientos, o por los aportes de un consultor y moderador externo.

Identificar cada uno de los eventos señalados, u otros que pudiesen ser incorporados si se consideran como A's u O's

Eventos, tendencias, actuales, futuras	A's	O's
<i>Políticas, sociales y legales</i>		
Inestabilidad y turbulencia política futura		
Cambio de regimen político		
Normativas de protección al consumidor		
Cambios en normativas tributarias		
Controles de precios		
Incrementos oficiales de sueldos y salarios		
Fiscalizaciones tributarias		
Cambios en el Código de comercio		
<i>Económicas</i>		
Nivel de crecimiento económico PIB		
Nivel de inflación de la moneda local		
Devaluaciones de la moneda local		
Políticas monetarias (expansivas, restrictivas)		
Tasas de interes (financiamiento)		
<i>Mercados y proveedores</i>		
Cambios en la demanda de productos		
Participación de mercado		
Cambios en la fidelización de clientes		
Aparición de nuevos competidores		
Guerra de precios		
Nuevas promociones de la competencia		
Aparición de nuevos productos sustitutivos		
Cambios en el portafolio de proveedores		
Aparición de nuevos proveedores		
Guerra de precios entre proveedores		

Una vez identificados los factores más relevantes, se pueden someter a una evaluación más generalizada, ante un auditorio más amplio.

El propósito práctico de este análisis es que los participantes de la reunión, después de someter a debate todas las interrogantes propuestas, identifiquen cada aspecto como O's o A's.

El producto de este ejercicio, a partir de la reunión de trabajo, podría ser un insumo complementario para el siguiente instrumento, que amplía el universo a investigar: las *consultas e investigaciones* sobre el entorno.

Las consultas internas no estructuradas tipo tormenta de ideas, también pueden ser muy útiles, porque como se ha señalado, son espacios para promover los debates creativos; sin embargo, suelen ser más prolongadas e los resultados productos de cierta improvisación, que necesitan ser confirmados por análisis más detallados. Si parecen ser una actividad preparatoria de las reuniones estructuradas de trabajo.

1.1.1.2) Consultas internas estructuradas

Ampliando el universo de la consulta, a un gran número de personas en la organización, se puede profundizar y tener un conocimiento más especializado y detallado de los factores críticos del entorno. Podrá ser necesario, por ejemplo, ampliar la consulta selectivamente a los gerentes de área, supervisores y hasta personal de planta y oficina con conocimientos y experiencia en las actividades cotidianas.

Para realizar estas consultas internas formalmente, es muy útil diseñar y aplicar cuestionarios estructurados, considerando las mismas pautas que se sugirieron para el análisis interno:

- i. Asegurarse de cubrir todos los aspectos relevantes del entorno; especialmente de aquellos más significativos que inciden en las actividades de la organización.
- ii. Formular claramente las preguntas; breves, concisas, sin ambigüedades o conceptos confusos para obtener respuestas uniformes, consistentes y concertadas.

Preguntas que, según sean los contenidos, podrán ser abiertas, cerradas, de selección múltiple o binarias.

Adicionalmente a estas pautas, hay que agregar estas otras, particulares de los factores externos, sembrados de incertidumbre:

En la evaluación o respuesta de cada interrogante, sería útil señalar los siguientes variables y sus respectivas escalas de evaluación:

- a. *La factibilidad de ocurrencia*: Es decir, un estimado de la posibilidad de que ocurra el evento señalado a través de, por ejemplo, una escala de valoración del 0 al 10, en donde 0 o 1 es imposible o muy improbable y 10 muy probable o seguro.
- b. *El plazo de posible ocurrencia*: Es decir, si por ejemplo se estima que ocurra en el corto, mediano o largo plazo.
- c. *La intensidad*: Es decir que tan fuerte podría ser el impacto general si ocurre el evento;

el efecto en el modelo organizacional, en alguno de los aspectos o factores críticos de la organización y de su entorno, siendo por ejemplo 0 o 1 de muy baja intensidad y 10 de mucha intensidad.

- d. Identificación de A's y O's:* Finalmente, lo más importante es poder identificar si se tratan de una amenaza o una oportunidad; indicando alguna argumentación que lo justifique.

Con estas pautas se puede formular y distribuir un formulario de consulta como el que se ilustra a continuación.

El modo de aplicación es el que habitualmente se ha sugerido, es decir distribuirlo oportunamente entre los participantes de la consulta; y al recibir posteriormente las respuestas, depurarlas y procesarlas para presentarlas y discutir las en reunión plenaria con el equipo de trabajo.

Las conclusiones que se pueden derivar de este ejercicio de análisis se producen al considerar las combinaciones de las respuestas y la calificación otorgada a las variables consideradas.

Aunque todas las respuestas pueden ser más o menos relevantes, su intensidad, o su ocurrencia, no necesariamente son significativas o importantes.

Responder a las interrogantes propuestas u otras que consideren oportuno agregar			Evaluación del 1 al 10		Marcar 1 si es A's u O's	
Identificar O's & A's del Entorno <i>Interrogantes actuales y tendencias futuras de corto, mediano o largo plazo</i>		Evaluación: 1 corto plazo, 2 mediano plazo, 3 largo plazo	Factibilidad de ocurrencia 1=imposible, al 10= seguro	1 Ninguna 10 Muy alta Intensidad		
Entorno Político	Inestabilidad y turbulencia política futura					
	Aparición de nuevos partidos políticos					
	Proximas Elecciones					
	Cambio de regimen politico					
	Nuevo regimen cambiario					
Entorno Económico	Nivel de crecimiento económico PIB					
	Nivel de inflación de la moneda local					
	Devaluaciones de la moneda local					
	Políticas monetarias (expansivas, restrictivas)					
	Tasas de intereses (financiamiento)					
Marco Regulatorio	Normativas de protección al consumidor					
	Cambios en normativas tributarias					
	Controles de precios					
	Incrementos oficiales de sueldos y salarios					
	Fiscalizaciones tributarias					
El mercado	Cambios en el Código de comercio					
	Regulación de importaciones					
	Cambios en la demanda de productos					
	Cambios en las exigencias de calidad					
	Nuevos mercados					
La competencia	Participación de mercado					
	Cambios en la fidelización de clientes					
	Incremento de la competencia					
	Aparición de nuevos competidores					
	Guerra de precios					
los proveedores	Nuevas promociones de la competencia					
	Aparición de nuevos productos sustitutivos					
	Cambios en el portafolio de proveedores					
	Reducción de la calidad de insumos					
	Aparición de nuevos proveedores					
	Guerra de precios entre proveedores					
	Regulación de importación de insumos					

Por ejemplo, algún posible evento se habrá identificado como una amenaza, pero la estimación de la ocurrencia en el largo plazo es baja, y aunque su intensidad pueda ser muy alta, es una amenaza de menor prioridad. También puede ocurrir que hay una amenaza identificada de alta posibilidad que ocurra

en el corto plazo, pero de baja intensidad de impacto, es decir de menor importancia o prioridad moderada.

Como se presume que las respuestas representarían la opinión de las personas mejor calificadas y expertas, los aspectos de la representatividad de la muestra, o la cantidad de participantes, en las consultas no debe ser generalmente un obstáculo que pueda poner en duda su significancia y verosimilitud.

Finalmente una consideración; los resultados de esta consulta, podrían sugerir la necesidad de investigar con mayor profundidad, para determinar si en realidad son A's u O's detectadas. La reunión del equipo y el consenso grupal, podrían evaluarse con mayor detenimiento.

Los siguientes instrumentos permiten una análisis de aquellos aspectos detectados especialmente acerca del mercado, que amenazan las *ventajas* y la *posición competitiva*.

Recuérdese que la *ventaja competitiva* es un elemento crucial del *modelo organizacional*, y debe ser propuesto en algún momento como objetivo de este análisis del entorno.

Las *ventajas competitivas* son el conjunto de sus fortalezas reales, actuales o potenciales, que se materializan en sus productos y sus mercados y la posicionan en relación a sus clientes, competidores y proveedores, es decir su *posición competitiva*.

La *ventaja* comparativa es potencial, y no es competitiva a menos que se materialice, se explote, se implemente y se convierta en una *posición* efectiva y real. Evidentemente si no se poseen factores competitivos y sólidas fortalezas se carece de *ventajas* para competir.

Analizar e identificar las *ventajas* para mejorar la *po-*

sición competitiva de la organización, requiere enfocarse en el examen de 1) la percepción de los clientes, 2) de la situación del mercado, 3) de la competencia y 4) los proveedores de insumos y materias primas.

La *posición* y la *ventaja competitiva* son dos caras de una misma moneda; por ejemplo, se podrá tener una *ventaja* con un producto de mucha calidad, pero si no se reconoce en el mercado por falta de estrategias de mercadeo, de comercialización, de precios o escasos canales de distribución, no se convertirá en una *posición competitiva* ventajosa sobre la competencia.

1.1.1.3) *El mercado: Las 5 fuerzas de Porter*

Un modelo instrumental, relativamente conocido, aunque más bien podría ser considerado un enfoque teórico, atribuido a un especialista de gran reputación, M. Porter; esencialmente concentran su análisis en los cuatro aspectos críticos, los mercados, los clientes los proveedores y la competencia. En este apartado se describirá someramente este enfoque para destacar su aplicación instrumental.

La clave de aplicar este instrumento es responder a *preguntas críticas* generales, que traten de identificar A's y O's del mercado, como las siguientes:

- *¿Cuáles son los principales segmentos atendidos de mercado?*
- *¿Cuáles son sus características demográficas, demoscópicas o socio económicas?*
- *¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes, su lealtad de marca?*

- *¿Cuáles son las expectativas, las necesidades, las capacidades de consumo de estos mercados?*
- *¿Cuáles son las tendencias futuras en la demanda de productos?*
- *¿La cuota de mercado aumenta, es estable o disminuye?*
- *¿Cuál es la tendencia en las ventas?*
- *¿Cuál es la reputación en innovación y calidad del producto, servicio al cliente y tecnología más apreciados por los clientes?*
- *¿Cuáles son los posibles productos similares o sustitutivos?*
- *¿Quiénes y cuantos, son los principales competidores?*
- *¿Quiénes son los proveedores críticos de insumos?*

Responder a estos interrogantes representará la posibilidad de estructurar estrategias comunicacionales y de mercadeo, cuando se implementen los planes de acción que pretendan consolidar la *posición competitiva*. El modelo prescribe analizar cinco factores o *fuerzas* determinantes para responder estas cuestiones, que al reconocer su presencia y su importancia, se estarán identificando O's y A's del entorno:

1. *Poder de negociación de los clientes o compradores o F1, que se refiere al poder de compra que pueden tener los clientes, a sus capacidades de consumo. La posibilidad de que los clientes no tengan grandes oportunidades de negociar precios, ni opciones de adquirir otros productos, representa una oportunidad que genera una fortaleza potencial o F1. Por el contrario, la posibilidad de que se organicen, formal o espontáneamente, en un frente unido y puedan negociar precios; de que aparezcan nuevos proveedores competidores, de productos y*

servicios sustitutivos, de mejor precio, disponibilidad o calidad que les ofrezcan diversas opciones de consumo, representan una seria amenaza.

Se refiere a la posible presencia de un mercado de compradores, en donde la oferta es mayor que la demanda y en donde los clientes pueden condicionar los precios.

La mejor fórmula estratégica para reducir estos riesgos es trazar objetivos y estrategias para mantener altos niveles de calidad en los productos, reducir los costos y aumentar la satisfacción de los clientes.

2. *Poder de negociación de los proveedores o F2: Se refiere a la fortaleza que pueden poseer los proveedores, o vendedores, cuando tienen una gran capacidad de controlar la oferta y los precios de productos.*

Por ejemplo, sea por su tamaño, su cuota de mercado, porque monopolizan el suministro, por la poca cantidad de proveedores en el mercado, o porque están bien organizados y pueden negociar con ventaja sus volúmenes, precios, calidad y entregas. Esto suele ocurrir ante la presencia de monopolios organizados, que en muchos países es ilegal.

Esta fortaleza del mercado, representaría una oportunidad para la organización que suministra los productos; si es consumidora y dependiente de insumos críticos de otros proveedores, se convierte en una amenaza.

Se refiere también a la presencia de un *mercado de vendedores*, donde la demanda es mayor que la oferta. Mantener esta ventaja no debe ser una ventaja

competitiva permanente, en el corto y mediano plazo, abusar de ella puede ocasionar en un futuro represalias del mercado y los consumidores.

La F1 y la F2 determinan la fortaleza competitiva de precios, de tecnología, innovación y calidad, propias y de los competidores.

3. *Nuevos competidores o F3*: Se refiere a la amenaza de que entren nuevos competidores al mercado con productos similares. Determina las barreras comerciales, legales, patentes, licencias para permitir o no la entrada de nuevos productos. Determina las barreras comerciales, legales, patentes o licencias para permitir o no la entrada de nuevos productos.

Las fortalezas internas que disminuyen el impacto de esta amenaza son las que van desde las propias economías de escala, la calidad y la diferenciación del producto, el prestigio y la reputación de la marca, la fidelidad, sólidos canales de distribución, capacidades de financiamiento para capital de trabajo o nuevas inversiones, hasta las oportunidades de políticas regulatorias legales y controles de precios que obstaculizan la aparición de nuevos competidores.

Las fórmulas estratégicas que reducen esta amenaza pasan por mantener, incrementar o desarrollar las propias fortalezas, consolidar nichos de mercado, optimizar tus procesos, la producción y lograr economías de escala competitivas.

4. *Nuevos productos sustitutos o F4*: Se refiere a la amenaza de que aparezcan productos que reemplacen los actuales. Se concentra en determinar las diferencias y ventajas, la calidad y el servicio en relación a la competencia.

La posibilidad de este evento, de que se materialice esta amenaza, depende mucho del *ciclo de vida* del producto, del tipo de industria o negocio, de la lealtad de los clientes, de la reputación de la marca.

Por ejemplo, en la industria farmacéutica es más difícil en el mediano plazo que aparezcan sustitutos, el largo proceso de aprobación de los medicamentos lo dificulta; en industrias de “*commodities*”, productos altamente estandarizados, también es menos probable que esto ocurra y, en todo caso, el peligro se convierte posiblemente en una guerra de precios. En cambio, en la industria informática o tecnológica la aparición de nuevos productos es muy rápida y frecuente.

La mejor forma de reducir esta amenaza puede ser incrementar la inversión en Investigación y Desarrollo, o la de vigilar atentamente el *ciclo de vida* de los productos para anticipar sus periodos de decadencia y asegurar la lealtad de los clientes, mediante la calidad y campañas comunicacionales y promocionales.

5. *La rivalidad competitiva entre proveedores o F5*: Claramente se refiere a la posibilidad de que ocurra un eventual conflicto entre competidores

de los mismos productos, o similares, que “cannibalice” el mercado.

Por ejemplo la invasión de la competencia en mercados tradicionales propios con productos a menor precio. Estas amenazas, aunque difíciles de anticipar y reducir, pueden disminuirse con inteligencia de mercado, atención y seguimiento a la competencia, a los hábitos de consumo del mercado y el mantenimiento de una buena calidad y prestigio de la marca.

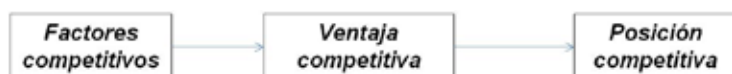
Este enfoque instrumental, descrito a grandes rasgos, es muy completo y evidentemente enfocado en el mercado y la competencia. Permite evaluar sistemáticamente y con rigor, entre otras cosas de relevancia, las ventajas y la posición competitivas.

Sin embargo, carece dos aspectos que llegan ser muy importantes marcadores de los eventos y las tendencias del mercado actuales; es decir, en primer lugar, el marco legal y regulatorio de comercio e industrial, impositivo y fiscal, que puede incidir por ejemplo con controles de precios, normativas para la creación de nuevos negocios, controles de importación de suministros, controles de divisas, de tratados de comercio y otras medidas coercitivas y represivas, para las actividades productivas con fines de lucro; y en segundo lugar, el marco regulatorio ambiental, ecológico, de gran importancia actual en la mayor parte de los mercados desarrollados.

Aunque para utilizar este enfoque con resultados prácticos, se requiere de abundante información,

prácticas de inteligencia de mercado en la GE, y reuniones de trabajo estructuradas y recurrentes de análisis de la información, en la aplicación práctica de este modelo se usan instrumentos similares a los señalados antes en los análisis internos y, sobre todo, de fuentes de información pertinentes y confiables.

Se trata de responder las interrogantes críticas que propone el modelo con instrumentos de investigación y análisis que tienen el propósito general de identificar los *factores competitivos* del mercado, que la organización posee o puede explotar como *ventajas competitivas* y transformar en una mejor *posición competitiva* en relación a la competencia.



Para hacer estos análisis conviene especificar cuáles son los *factores competitivos* determinantes que hay que considerar para responder a las preguntas críticas. Estos factores deben ser más específicos y manejables para que sean útiles en el análisis.

Factores competitivos

Algunos dependen de la propia organización y otros son más bien generados por las condiciones externas del mercado, la competencia, o el entorno político, económico o regulatorio.

Los *factores competitivos* generales que son útiles para indagar, explorar e investigar, entre otros más específicos del tipo de industria o negocio, son los siguientes:

- *La cuota (“market share”) del mercado, su tamaño total, el segmento socio-demográfico propio atendido.*
- *Las capacidades y niveles de consumo.*
- *El ciclo de vida de los productos y las organizaciones propias y de la competencia.*
- *Tendencias en el crecimiento o decrecimiento del mercado.*
- *Los nichos o parcelas exclusivas de mercado.*
- *La competencia, su participación y su posición operativa competitiva.*
- *La competitividad de los precios.*
- *Características sociales y demográficas del mercado ampliado.*
- *Los atributos críticos del producto apreciados por el mercado.*
- *La satisfacción de los clientes con el producto y el servicio.*
- *La percepción de la propuesta de valor.*
- *La fidelidad y la voluntad de recompra de los clientes para continuar consumiendo el producto.*
- *Las preferencias y expectativas de los consumidores.*
- *La disponibilidad o la facilidad de acceso a los productos, los puntos de venta y su localización.*
- *Los canales de distribución del producto, su alcance geográfico.*
- *Innovación y desarrollo de productos sustitutivos.*
- *Las regulaciones y controles sobre el producto.*
- *La dependencia de los proveedores.*
- *La existencia de otros proveedores alternativos.*
- *La disponibilidad de insumos críticos y de materia prima.*

Algunos de estos conceptos es oportuno ampliarlos, ya que son necesarios para entender y aplicar con mayor claridad y efectividad, los instrumentos usados para explorarlos.

La cuota o *participación del mercado* es sencillamente la proporción de productos vendidos propios en un determinado mercado en relación al gran total de productos, del mismo tipo, vendidos por todos los competidores. Representa una cierta jerarquía y poder de venta, la F2 de Porter. Así como es sencilla su definición, no lo es su medición.

Una *participación de mercado* pequeña puede ser una desventaja competitiva si hay amenazas de que la competencia aumente la suya a través de agresivas estrategias de penetración del mercado, precios, volúmenes, publicidad, etc. Esta desventaja puede reducirse si hay evidencia de que los clientes mantienen su fidelidad y manifiestan la voluntad de recompra, si los productos de la competencia son más costosos o de menor calidad y se puede retener un nicho de mercado.

Por otro lado, una gran participación del mercado representa una gran *ventaja competitiva* que puede permitir variadas estrategias de comercialización y mercadeo, para dictar los precios y controlar la oferta. El líder del mercado, que posee la mayor cuota de participación, siempre podrá ostentar una posición comercial privilegiada y la lucha por ese liderazgo es una lucha competitiva constante.

Conocer quién es el líder del mercado, la propia cuota o el total de productos consumidos, es difícil y no siempre está disponible esa información. En algunos sectores de negocios es posible que se logre obtener directamente, se pueda estimar, consultando los registros de instituciones públicas o privadas,

asociaciones que registren toda la información de las actividades comerciales, en donde todos los competidores del sector contribuyen con sus datos.

Por ejemplo, las asociaciones de sectores industriales o de comercio, si hay agencias aduanales, o tributarias, que registran todas las transacciones, movimientos de productos o el pago de tributos o aranceles, de oficinas de registro de comercio o de inmuebles y notarias públicas. De cualquier forma, indagar en todas estas posibles fuentes, ocasional y puntualmente, requiere un esfuerzo importante y abundantes recursos si no se hace de forma habitual, mediante un seguimiento constante, a través de la GE.

Las *características demográficas* generalmente hacen referencia a la edad, el sexo, las condiciones económicas, niveles educativos, etc., de un mercado, de una población, de un universo potencial de clientes. Estas características que configuran el perfil socio económico actual, los posibles gustos y preferencias, el nivel de vida, el potencial de consumo de los clientes que marcan posibles tendencias del mercado, son relativamente fáciles de cuantificar y medir. Son factores que determinan en gran medida, las *estrategias* de la oferta, de precios, distribución, mercadeo y distribución, de innovación y desarrollo de nuevos productos, etc.

Esta información es útil, porque por ejemplo, un mercado, una población de recursos económicos limitados, modestos, no podría ser objeto de una estrategia de lanzamiento de productos de lujo y con sofisticados atributos de calidad; más bien cualquier *estrategia*

comercial allí debería estar orientada en productos de calidad estándar, de gran utilidad y bajos precios.

Ya se ha hablado extensamente del concepto de *valor* de un producto desde el punto de vista de la organización e indirectamente de la percepción de los clientes. Conocer cuál es su percepción real del *valor*, como se discutido en secciones anteriores, requiere la elaboración y aplicación de instrumentos a través de investigaciones y consultas directas al mercado. Por ejemplo indagar sobre la satisfacción del cliente, la fidelidad, las preferencias o los gustos y las expectativas.

Recuérdese que se había sugerido que el desglose detallado de las características de un producto, y las formas de medirlo, permite identificar, con mayor claridad, qué atributos inciden más intensamente en el consumo, la satisfacción y el *valor* percibidos; y en por lo tanto, se logra explorar con mayor precisión cuáles las oportunidades de competir por el mercado y su liderazgo.

La *competitividad* de los precios, junto al nivel de *satisfacción* permite conocer, o estimar, la importancia de la propia *propuesta de valor* para los clientes y en consecuencia la *ventaja competitiva* para la organización.

La *competitividad* de precios con la competencia, es relativamente fácil de conocer y medir, basta con comparar los propios con la competencia, y eso permite ubicarse en términos relativos competitivos y diferenciados; sin embargo, conocerlos únicamente sin saber su estructura de costos, solo proporciona una visión parcial. Los precios de la competencia con

una sólida economía de escalas, con bajos costos fijos, una mayor productividad, y una mayor capacidad productiva, en consecuencia mayor músculo comercial, representan una amenaza importante.

La *fidelidad* se puede medir con lo que se conoce como la “voluntad de recompra”, o a través de la posibilidad de que el cliente recomiende a otros miembros de su comunidad y entorno los productos propios. La fidelidad es una ventaja competitiva, una gran oportunidad aprovechable para competir exitosamente. Por ejemplo reduciría el riesgo de perder una significativa participación de mercado aún a pesar de agresivas *estrategias* de la competencia.

Resumiendo brevemente la relevancia de todos estos conceptos y *factores competitivos*, se puede afirmar que una organización con fuerte participación de mercado, con precios competitivos, con productos de calidad o con un gran prestigio y reputación de sus productos, con una buena fidelidad de sus clientes, posee grandes *ventajas competitivas*, importantes F’s y O’s, y es capaz de enfrentar A’s y crisis de envergadura.

En cambio, si tiene una pequeña participación de mercado, sus precios son altos, poco competitivos o la satisfacción de los clientes no es sólida, entonces es muy susceptible a las A’s competitivas, y tiene en consecuencia grandes D’s potenciales, su posicionamiento competitivo es frágil y, aunque sea una obviedad repetirlo, es muy vulnerable a las situaciones y eventos críticos.

1.1.1.4) *Instrumentos de Investigación y análisis del mercado*

Para consultar, indagar, evaluar y analizar los *factores* competitivos, y las fuerzas y aspectos del mercado y la competencia, es necesario acudir a alguno, o varios, de estos instrumentos:

- *Investigaciones de mercado.*
- *Consultas y encuestas de mercado.*
- *Consultas a clientes.*
- *Entrevistas personales, individuales y grupos focales, sondeos de opinión.*

Cada uno de estos instrumentos merecería un capítulo aparte mucho más extenso y ambicioso de lo que en este texto es posible; su diseño y aplicación generalmente se delega en profesionales especializados, pero es útil tener una visión, un conocimiento general de ellos, en esta fase instrumental de la PE, para poder decidir cuál es pertinente usar.

Ya se han mencionado antes, y conviene recordar, las diversas fuentes alternativas y registros de datos confiables, primarios e indirectos. Estos datos pueden estar disponibles pública y libremente; pero normalmente las organizaciones y empresas deben emprender sus propias iniciativas e investigaciones para conocer estas realidades directamente de las fuentes, para lo que requieren seguramente, asegurarse el apoyo de profesionales que lleven a cabo esta tarea.

2.6.2.4.1) *Las investigaciones de mercado*

Las investigaciones y estudios de mercado son valiosos instrumentos de mercadeo. Son hechos, en general,

basados en una investigación exploratoria o descriptiva, para identificar *factores competitivos* de cualquier tipo.

Los objetivos generales de las investigaciones suelen ser los mismos que se plantean para resolver cuestiones e interrogantes críticas; y a veces indispensable concentrar los esfuerzos de investigación en objetivos más específicos.

Por ejemplo, identificar detalladamente la competencia actual y potencial, o la competitividad de los precios de un producto en particular, anticipar las tendencias tecnológicas y de investigación y desarrollo, de tendencias o nuevos productos o canales de comercialización y distribución, investigar nuevos mercados, de la competencia potencial, nuevas fuentes de suministro disponibles o también evaluar las amenazas de nuevas regulaciones impositivas y controles comerciales.

Brevemente y resumiendo, su diseño, estructura y aplicación eficaces, deben ser hechas por profesionales especialistas y se basan en las siguientes pautas:

- 1) se deben establecer claramente los objetivos generales y específicos y el alcance de la investigación,
- 2) se debe identificar cuáles son las fuentes disponibles de información,
- 3) diseñar un plan de investigación y recogida de los datos y, por último,
- 4) procesar los datos y la información y presentarlos en un informe.

Cada una de estas actividades es crucial; sin objetivos claros será difícil determinar el alcance y las fuentes

de datos a consultar; sin fuentes veraces y confiables para recoger datos, analizarlos y producir evaluaciones y conclusiones útiles, será imposible llevarlo a cabo, sin un análisis profundo no serán de utilidad.

2.6.2.4.2) *Consultas y encuestas al mercado*

En la literatura especializada, los instrumentos señalados como consultas se consideran a menudo como variaciones de las investigaciones de mercado; aunque sin embargo, sus objetivos y aplicación son diferentes; son más bien propios de la disciplina especializada de la estadística social conocida como *Demoscopia*, que esencialmente aborda el problema de realizar sondeos de opinión, e identificar los perfiles sociales de una población, confiables y representativos.

Las consultas, llámese investigaciones, sondeos o encuestas de mercado en general, son hechas directamente a una muestra de clientes representativa de una población, de un mercado extendido, un amplio universo, generalmente para identificar y evaluar *factores* críticos *competitivos*, como su tamaño, las cuotas de mercado, indagar sus gustos y preferencias, realizar estudios comparativos con la competencia, identificar características socio demográficas, las tendencias, etc.

Son consultas generales que pueden abarcar audiencias de clientes propios o de la competencia, consumidores del producto, propios o de la competencia, actuales o potenciales, extendidas a amplios sectores sociales, de diferentes niveles económicos

para determinar sus *perfiles de consumo*, o de *usuario* en el caso de los servicios.

Un *perfil de usuario*, o de *consumidor*, no es más que un retrato, una fotografía del consumidor o cliente habitual, promedio y estandarizado, descrito en base a sus características demoscópicas. Por ejemplo, un *perfil de usuario* de autos deportivos, es una persona de alto poder adquisitivo, soltero, de mediana edad, profesional; un *perfil* de un consumidor habitual de productos de limpieza es una ama de casa, de clase media, o empleadas de servicio doméstico; un usuario de transporte público urbano, es un empleado de clase media o trabajador de menores recursos, etc.

Estos perfiles son muy útiles para investigar y descubrir la relevancia de los *factores competitivos*, las tendencias en el mercado, para el desarrollo de nuevos productos o el planteamiento de estrategias en el mercado.

Para ser más preciso aún, entre otros *factores competitivos* que puedan ser más específicos, si las consultas se realizan a una muestra amplia y representativa del mercado, los objetivos están relacionados generalmente con determinar:

- *La percepción de la calidad, la utilidad, del valor de los productos en el mercado.*
- *La competitividad de los precios propios y de la competencia.*
- *Los aspectos demográficos y segmentos de mercados específicos, identificar el perfil del consumidor habitual o potencial.*
- *Las preferencias y expectativas del mercado y los consumidores.*
- *Las posibles tendencias.*
- *La factibilidad de innovar y desarrollar productos sustitutivos.*

Estos instrumentos, además de requerir un buen diseño, acorde y alineado con los objetivos, requiere de un complejo sistema logístico de aplicación y alcance, con métodos y recursos especializados, bases de datos confiables de clientes propios y de la competencia, y de métodos rigurosos que procesen la información recogida apropiadamente.

Para que tengan mayor validez, es importante que las muestras sean aleatorias, representativas y creíbles, y para eso las consultas se deben hacer siguiendo pautas y estándares técnicos.

En otras palabras, el diseño y aplicación de estas consultas debe tener en cuenta al menos las siguientes pautas:

- *Claridad de objetivos o de la necesidad de la consulta.*
- *Establecer el alcance de aplicación, el universo que se desea consultar y establecer una muestra representativa de ese universo.*
- *Elaborar la estructura de la consulta, la cantidad y redacción de las preguntas, las escalas de valoración.*
- *Establecer la mecánica, la logística de aplicación.*
- *Recolección y depuración de los datos y respuestas obtenidas.*
- *Procesamiento adecuado con indicadores apropiados.*

Si no se definen y gestionan apropiadamente estos aspectos de la consulta se corre el riesgo de malgastar recursos y obtener información sesgada, distorsionada e imprecisa de la realidad, que podría conducir a conclusiones equivocadas y a decisiones incorrectas.

2.6.2.4.3) Consultas a Clientes

Las consultas directas a clientes propios se aplican, generalmente, para identificar sus niveles de 1) satisfacción, 2) su fidelidad o 3) las expectativas que tiene.

También requieren de un diseño profesional y cuidadoso siguiendo pautas técnicas, aunque en muchas ocasiones las organizaciones pueden aplicarlos directamente con sus propios recursos; sea porque tienen bases de datos disponibles y canales de acceso directo para consultarlos.

Sobre todo en empresas distribuidoras de productos de consumo, de insumos industriales, especialmente de comercio electrónico, por Internet y de prestación de servicios en general; la práctica y necesidad de consultar a los clientes y mantener sus registros en bases de datos, no solo es muy útil sino indispensable.

En algún momento, en el pasado, han sido muy populares sistemas de bases de datos de clientes del tipo CRM, de Gestion de las Relaciones con Clientes (*Customer Relationship Management*), que todavía se siguen usando en muchas organizaciones, y que persiguen sistematizar mediante el seguimiento de los hábitos de consumo, descubrir el *perfil* de sus clientes, de mejorar la de atención personalizada a sus consumidores, a través de *call centers* u otros medios digitales.

En la actualidad, esta masiva abundancia de datos permite a las grandes multinacionales, Amazon, Google, Facebook, Ali baba, etc., disponer de información, procesada con algoritmos relacionales, de *data minning* y de Inteligencia , que revela casi cualquier perfil y detecta necesidades y tendencias del consumidor.

En general, estas bases de datos son una fuente de información, y un universo exploratorio, para estos instrumentos de consulta, que esencialmente tienen

el objetivo de identificar los siguientes *factores o aspectos competitivos*:

- *La identificación de los atributos críticos para el cliente y la satisfacción con su producto y el servicio, las tendencias y expectativas de sus clientes.*
- *La percepción de los clientes del valor de sus productos.*
- *Las características demoscópicas de sus propios clientes, el perfil demográfico sus consumidores, el perfil del consumidor.*
- *La fidelidad y la voluntad de recompra para continuar consumiendo el producto.*
- *La disponibilidad, o la facilidad de acceso a los productos, la eficacia de sus canales de distribución.*
- *La factibilidad de introducir cambios en el producto o del lanzamiento de nuevos productos.*

Recuérdese que para medir la *satisfacción* o el *valor*, se requiere descomponer los atributos del producto o servicio en componentes reconocibles para los clientes y, para ese propósito, se sugirió usar y tener en cuenta las categorías, tipos de atributos, o características.

Estas consultas, especialmente enfocadas en esos atributos, tienen una dificultad potencial derivada de que, en realidad, son percepciones individuales, subjetivas y cambiantes, frecuentemente condicionadas por las expectativas creadas por las *ofertas de valor*, desproporcionadas, irreales o comprometidas por las promociones, la publicidad, las experiencias de uso, propias o ajenas, el prestigio y la reputación de la marca. Sin olvidar la tendencia a la complacencia, la condescendencia de los clientes satisfechos o sin una percepción clara de los atributos evaluados, que se

revela también como un factor de sesgo importante en sus respuestas a la consulta; todos ellos pueden ser obstáculos que dificultan la interpretación acertada de las mediciones.

El diseño y aplicación de estas consultas, debe tener en cuenta al menos las mismas pautas que se señalaron para hacer las consultas de mercado.

2.6.2.4.4) Grupos focales y entrevistas directas

Otras herramientas de consultas para recoger las opiniones y percepciones de los clientes, son las entrevistas grupales estructuradas, monitoreadas y dirigidas por un moderador.

Su objetivo general es indagar aspectos, factores competitivos, atributos del producto, preferencias, opiniones, expectativas y percepciones del heterogéneo grupo entrevistado, que se supone representativo de un mercado más amplio. Esta herramienta se suele usar generalmente cuando se pretende evaluar un producto, evaluar el lanzamiento de campañas de mercadeo, publicidad y promociones o realizar exploraciones comparativas con la competencia.

Se pueden aplicar tanto a clientes propios, o a una muestra aleatoria de potenciales consumidores de un universo mayor.

Como instrumento de evaluación del mercado tienen algunas desventajas y limitaciones, por ejemplo la selección de la muestra representativa del grupo, o la conducción adecuada de las entrevistas; no siempre son bien seleccionados, estructurados y gestiona-

dos; se requiere un alto grado de profesionalidad y el concurso de especialistas en estas técnicas.

En general son de limitada utilidad en procesos de planificación, aunque son instrumentos en empresas de consumo masivo, comunicaciones o la industria del entrenamiento, como actividad de su gestión habitual de mercadeo.

2.6.2.5) *Posición Competitiva Estratégica*

Se ha señalado antes que los *factores competitivos* revelan *ventajas competitivas* y que estas ventajas se pueden materializar en *posicionamientos competitivos*, pero el razonamiento inverso también es válido, ya que es frecuente que la posición relativa a la competencia evidencie A's y O's que representan *ventajas*, o desventajas, de la organización y que pueden revelar F's y D's internas.

Una *posición competitiva* es, básicamente, la relación comparativa con la competencia, que revela su posición con respecto a ella, en términos de *factores competitivos*, por ejemplo de las ventas, los precios, canales de distribución, cuotas de mercado, satisfacción del cliente, etc. Si es estructuralmente frágil, recurrente y crónica, es evidentemente una debilidad; en cambio si es sólida, consistente y robusta, revela F's internas. Por lo tanto es un aspecto esencial de la PE, o de cualquier gestión organizacional, examinar ese aspecto.

Es en este sentido que, el instrumento que se describirá, pretende que a partir del análisis comparativo con la competencia, se puedan identificar revelar los factores, las ventajas y desventajas para compe-

tir exitosamente. Este recurso es complementario a las investigaciones y consultas del mercado descritos previamente, y para poder usarlo es necesario que la información recogida haya identificado *factores competitivos* relevantes a la organización, la empresa, la institución o el negocio.

Entonces, asumiendo que se tiene información verosímil y representativa del mercado, propio y también de la competencia, sobre los *factores competitivos*, entonces es posible armar una matriz como la que se ilustra a continuación, en donde, sólo para ilustrar, se muestran únicamente dos competidores.

<i>Factor competitivo</i>	<i>Nivel competitivo</i>		
	Organización	Competencia 1	Competencia 2

En la primera columna se debe listar los *factores competitivos* considerados, producto de las evaluaciones y consultas hechas previamente; en las siguientes columnas se deben colocar las evaluaciones con respecto a la percepción que tiene el mercado, los clientes o usuarios, de la propia organización y de las competencias.

Las evaluaciones pueden ser elaboradas según una escala que refleje los resultados de las consultas de forma consistente y coherente. Por ejemplo, si el factor considerado es la *participación de mercado*, se puede valorar según sea la participación real en una escala de 1 a 10, siendo 1, muy pequeña participación y 10 una participación muy alta. Si el factor es la *competitivi-*

dad de los precios, entonces la escala puede ser relativa a las diferencias en precio de cada uno, 10, si la diferencia es muy grande, entre los precios propios menos los de la competencia, y 1 si la diferencia esta es muy pequeña. Si el factor es la satisfacción del cliente la escala representará la percepción de los clientes en ese sentido, en una escala similar

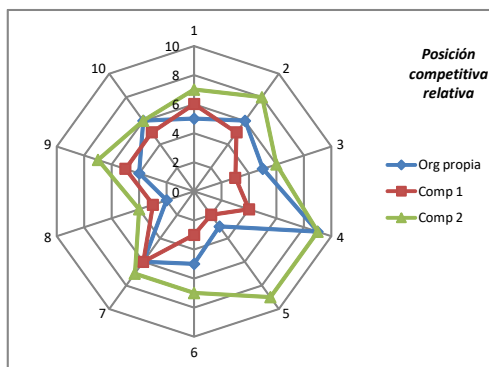
En general cada factor puede tener una escala de valoración representativa y solo se requiere “traducir” cuantitativamente, con algo de habilidad, los resultados cualitativos o, cuantitativos, de las investigaciones hechas.

Para poder comparar los resultados entre competidores es necesario elaborar estas escalas uniformes y equivalentes. Supóngase, como ejemplo, que se ha hecho una consulta-investigación representativa de todo el mercado, y que ha considerado los siguientes factores competitivos para determinar la *ventaja y posicionamiento competitivo*, con respecto a dos competidores directos 1 y 2.

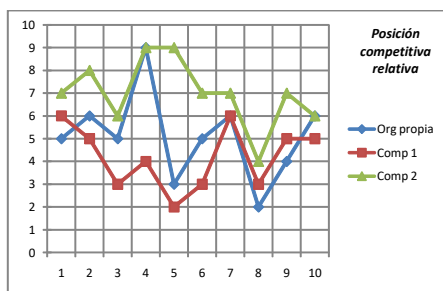
	<i>Factor competitivo</i>	<i>Nivel competitivo</i>		
		Organización	Competencia	
			1	2
1	Participación de mercado	5	6	7
2	Competitividad de los precios	6	5	8
3	Prestigio/ Reputación de la marca	5	3	6
4	Satisfacción con el producto	9	4	9
5	Satisfacción con el servicio	3	2	9
6	Fidelidad del mercado	5	3	7
7	Relación con los clientes	6	6	7
8	Canales de distribución	2	3	4
9	Proveedores, suministros	4	5	7
10	Tecnología	6	5	6

De la tabla con resultados ya se pueden obtener conclusiones importantes, pero es más revelador utilizar un gráfico para representarlos.

La *posición competitiva* relativa de la organización con respecto a su competencia directa se ilustraría gráficamente así:



Y más claro aún, en este otro gráfico se apreciaría que la *posición competitiva* de la organización, en algunos factores investigados, es “inferior” a la del competidor 2, y superior o más fuerte a la del competidor 1. En otros factores como la *satisfacción de los clientes*, o la relación con clientes, son muy similares.



La evaluación se supone haber sido hecha usando una escala de valoración de 1 a 10, en donde con 1 representaba una valoración menor inferior y relativa, y 10 una valoración superior. Cada factor puede haber sido valorado y traducido por las calificaciones y per-

cepciones cualitativas de las consultas y las investigaciones realizadas; por otro lado la *participación de mercado*, los *proveedores* y la *tecnología* han sido valorados con criterios de especialistas e información de otras fuentes.

Del ejemplo se podría desprender que la organización tiene desventajas competitivas en varios factores críticos, es decir *la satisfacción del servicio*, *los canales de distribución* y *la fuente de suministros de materia prima*. Esta situación debería llamar la atención de los gestores y planificadores para tomar medidas correctivas e intervenciones en su plan estratégico. Los beneficios de hacer este análisis son evidentes, y el producto de reconocer la posición competitiva relativa permite proyectar escenarios y estrategias de planificación con mayor factibilidad y realismo.

Los instrumentos hasta ahora descritos se revelan útiles para evaluar y analizar los aspectos competitivos del mercado y de la propuesta de *valor*, *las ventajas* y *la posición competitiva*. Hay también otros instrumentos de análisis del entorno, de aplicación más para evaluar aspectos económicos, políticos, sociales y legales igualmente importantes que se abordaran a continuación.

1.1.1.5) *Análisis de Impactos*

Si bien es posible que de manera general se haya evaluado en las consultas internas la *factibilidad de ocurrencia* y la intensidad de los *impactos*, de las A's o las O's identificadas, puede ser muy útil profundizar estos aspectos en elementos organizacionales específi-

cos. Es decir, identificar con mayor precisión con qué intensidad las A's les afecta y cuales se ven fortalecidos o beneficiados por las O's detectadas.

Este enfoque de los efectos o *impactos*, tiene una mecánica idéntica al anterior instrumento descrito, que también proporciona una mirada sobre las interrelaciones entre las A's del entorno con las D's internas y las O's con las F's.

Recordemos que el concepto de *impacto* es el efecto económico y/o operativo en cada elemento del *modelo organizacional* y, en este caso, de las A's y las O's detectadas en las operaciones, sobre la rentabilidad, el desempeño general, el rendimiento, la productividad de los recursos disponibles, de los activos, equipos, maquinarias, instalaciones y de los recursos humanos, etc.

El *análisis de impactos* en este caso trata entonces de responder a interrogantes como:

- ¿Cuáles son los efectos directos o indirectos de las O's y las A's?
- ¿Qué procesos, o áreas, se verán más afectados, y en qué intensidad?
- ¿Qué componentes del modelo organizacional serán impactados?
- ¿Cómo se afectaran los objetivos organizacionales estratégicos?
- ¿Cuáles A's se podrán convertir en D's y cuáles O's se podrán aprovechar como F's?
- ¿Cuáles y cómo son los efectos interrelacionados?

El instrumento que se sugiere, puede adquirir la forma siguiente, similar a la anteriormente utilizada, pero esta vez con las O's y A's identificadas en la primera columna en relación a los componentes organizacionales señalados, en las siguientes columnas:

Análisis de Impactos	Modelo organizacional estratégico						
Oportunidades O's/Amenazas A's	Capacidades Medulares	Modelo de organización	Modelo de Negocios	Productos/ servicios	Ventaja competitiva	Clientes	Objetivos

Se puede usar la misma escala sugerida para el otro instrumento, es decir de - 5 a + 5, en dónde, - 5 califica un gran impacto negativo o gran amenaza, 0 revela poco ningún impacto y +5 un gran impacto positivo o una gran oportunidad.

Recordando su interpretación, se decía que de detectar A's con un impacto negativo de - 5 o - 4, se deberían buscar formas de reducir los efectos negativos, sobre todo si el *análisis de riesgos* complementario revelase que es poco probable que se puedan evitar. Si se materializan las valoraciones de aspectos marcados con + 4 o + 5, serían O's aprovechables y podría sugerir una gran fortaleza potencial para convertirla en el eje de alguna *estrategia* de crecimiento o rentabilidad. Interrelaciones muy potentes, deben alertar sobre posibles debilidades o, por el contrario, de sinergias positivas.

Para interpretar los resultados directos o indirectos o "cruzados" entre los aspectos evaluados, remitimos a la sección previa en donde se explicaba este instrumento en relación a las F's y las D's.

2.6.2.6) *Análisis de la ocurrencia y los riesgos*

Este es otro aspecto que se también se evaluaba con el instrumento de las consultas internas, la *factibilidad de ocurrencia*, de las situaciones y tendencias futuras.

En general, como toda estimación, tendrá una gran incertidumbre asociada, y dependerá de posibilidades aproximadas de cada aspecto considerado, y dependientes del nivel de información disponible. Entonces podría ser necesario considerar, con algo más de atención, los “*riesgos*” de que realmente ocurriese cualquier evento estimado, especialmente los eventos negativos, si no se estuviese preparado para afrontarlos.

En este contexto de planificación el *riesgo* debe referirse a la posibilidad, real, percibida o estimada, de que se materialicen las amenazas, los eventos indeseados.

De forma general, las probabilidades absolutas de que ocurra de cualquier evento son dos, 1) que ocurra o 2) que no ocurra; entonces corrientemente el concepto de *riesgo*, en un sentido general, se refiere a la posibilidad de que algo indeseado suceda, que suele representarse como la diferencia entre la absoluta certeza de que ocurra y la probabilidad P_o de que no ocurra el evento, es decir $(1 - P_o)$.

La manera de evaluar, con algo más de rigor, la incertidumbre y los impactos de la ocurrencia indeseada del evento, es a través de esta herramienta de *evaluación del riesgo*. La cual, esencialmente, persigue el objetivo práctico de considerar y determinar qué medidas contingentes existen, o se pueden tomar, para reducir el impacto de las A's identificadas.

Una advertencia importante se debe hacer; al evaluar la incertidumbre se habló de “probabilidad” de *ocurrencia*, y colocamos el concepto de probabilidad entre comillas porque, estrictamente hablando, es

muy difícil estimar rigurosamente cualquier evento futuro, evidentemente por la natural complejidad del entorno político, social o económico.

No obstante, esa probabilidad pudiese ser considerada mediante el juicio experto de los planificadores, para eso suele ser más práctico hablar de la posibilidad de *ocurrencia* de algún evento, y de los *riesgos* de las posibles consecuencias e impactos. Basados en los hechos y la información actual disponible, de las tendencias reconocidas y percibidas, de una aproximación o inferencia razonable de las causas y sus efectos, de sus consecuencias factibles.

Esta aparente limitación práctica, no excluye el hecho de que hay muchos aspectos que pueden ser estimados cuantitativamente, expresando en términos de probabilidad, la posibilidad de que ocurran, y que depende esencialmente de los datos que se tengan y su tratamiento estadístico. En ciertos casos, la posibilidad de que un equipo, un componente o un proceso fallen, puede estimarse estadísticamente a través de sus registros de las fallas en el pasado.

Por ejemplo, si un proceso ha tenido en el pasado una cantidad de operaciones o productos con errores, digamos de 1 falla por cada 100 operaciones, es decir 1% de su funcionamiento, el indicador de fallas sobre el total de operaciones realizadas podría asegurar la posibilidad de que siga ocurriendo así en un futuro y, por el contrario, la posibilidad de que no falle sería del 99%. La debilidad de este argumento, como es lógico, es que la inferencia asume que los equipos

o componentes tengan el mismo comportamiento en el futuro que en el pasado, aunque pueden depender de otros factores, el desgaste de materiales o los mantenimientos preventivos.

Para abordar esta tarea hay metodologías que enfocan este tipo de problemas con rigor. El así llamado *Análisis de Fallas Modos y Efectos, FMEA*, es muy utilizado en las industrias, y en muchos otros sectores de negocios, que requieren proporcionar una gran seguridad y confiabilidad a sus productos y servicios. Por ejemplo las industrias automotriz, de la construcción, metalúrgica, de transporte y componentes mecánicos.

A continuación se sugerirá una manera simplificada y adaptada del instrumento, para nuestros propósitos de PE.

Algunas definiciones primero son necesarias precisarlas:

1) “*Probabilidad de ocurrencia*” P_n o *Riesgo de ocurrencia*: Se refiere a la posibilidad estimada, de que ocurra el evento, la amenaza identificada.

Esta “probabilidad”, debe evaluarse en el sentido que se acaba de señalar, mediante una estimación, individual o grupal, si no se puede hacer mediante *inferencias* estadísticas más rigurosas.

Por ejemplo, con una escala similar al concepto usado en el instrumento de consultas internas, evaluado según una escala entre 1 y 10, siendo 1 = Nunca, imposible y 10 = muy factible, seguro

2) *Nivel de intensidad I de los impactos, de la amenaza*: Se refiere a la severidad o gravedad del efecto que el evento pueda tener en la organización, es decir el producto de los *riesgos*, integralmente o en alguna de sus partes.

La escala de valoración para mantener la coherencia metodológica del indicador de riesgo debe ser entre 1 y 10, 1 = Sin ninguna intensidad, 10 = Impacto de alta intensidad.

3) *Medidas y acciones correctivas contingentes M*: Esta variable es específica de este método; incluirla representa su aporte metodológico principal. Se refiere a las reales, posibles o factibles medidas y acciones contingentes que la organización tiene, o que planea implementar, y que se revelan necesarias para evitar su posible *ocurrencia* o reducir la *intensidad* prevista.

Las medidas contingentes que se pueden tomar serán de dos tipos 1) correctivas y 2) preventivas. Para simplificar, las primeras se ocupan de corregir el efecto, y sus causas, una vez que se ha presentado; las segundas de anticiparlo y tratar de evitar que ocurra. Evidentemente es preferible aplicar las medidas preventivas primero.

La factibilidad de las medidas contingentes dependerá sobre todo de los recursos que la organización posea o pueda adquirir en el futuro. La factibilidad se puede evaluar, por ejemplo, en función del tipo de medidas y del plazo de implementación, en donde la factibilidad se refiere como siempre a la posibilidad técnica, operativa y económica asociada y estimada. La siguiente escala ilustra esta forma de evaluarla. Obsérvese que la menor evaluación corresponde a la existencia real de medidas contingentes.

1. *Medidas preventivas de inmediata implementación*

2. *Medidas preventivas de implementación en el corto plazo*

3. *Medidas preventivas previstas en el mediano plazo*
4. *Medidas preventivas previstas en el largo plazo*
5. *Medidas preventivas poco factibles*
6. *Medidas correctivas factibles de inmediata implementación*
7. *Medidas correctivas factibles operativamente en el mediano*
8. *Medidas correctivas factibles operativamente en el largo plazo*
9. *Medidas correctivas poco factibles*
10. *Medidas correctivas imposibles de implementar*

5) *Índice de Riesgo IR absoluto o relativo*: Finalmente se calcula el *Índice de Riesgo IR* absoluto como el producto de las 3 anteriores (máximo posible 1000) y el relativo, en porcentaje:

$$IR = (P \times I \times M)$$

$$\%IR_{relativo} = ((P \times I \times M) / 1000) \times 100\%$$

Para interpretar los resultados de estas evaluaciones se deben considerar las siguientes opciones. Un índice de *riesgo* alto, debe llamar la atención de los analistas, porque, posiblemente, las tres variables del indicador son elevadas. En cambio un índice moderado, exige examinar, individualmente, los elementos del índice para no tomar decisiones erróneas. Un alto riesgo de ocurrencia de un evento con bajo impacto, no debe ser motivo de alarma; un bajo índice de ocurrencia, pero con gran impacto y sin factibilidad de tomar medidas contingentes, debe alertar a los analistas.

Por ejemplo, un índice IR de riesgo muy alto, entre 80% o 100% indicaría que la amenaza identificada es a) muy posible que ocurra, b) que sea de alta in-

tensidad y c) posiblemente difícil de neutralizar con medidas contingentes. Por el contrario un índice de riesgo IR bajo, o muy bajo, entre 0% y 20%, revelaría que la amenaza identificada a) no es muy posible que ocurra, b) no tendría gran intensidad y c) habría medidas contingentes que reducirían sus impactos. Las estrategias sugeridas por estos resultados deberían aportar claridad a los planificadores.

En cualquier caso, ante índices IR muy altos o moderados, las decisiones estratégicas sobre qué medidas contingentes implementar, se deben tomar considerando otros factores más específicos, operativos y económicos y, seguramente, profundizando los análisis.

Como es habitual, este instrumento debe ser aplicado en el contexto de reuniones estructuradas del de equipo de planificación para lograr un consenso grupal.

Análisis de Riesgo				Riesgo	
A's Identificadas	Nivel de Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Medidas contingentes	Absoluto	Relativo
Inestabilidad y turbulencia política	5	8	1	40	3%
Cambio de régimen	7	8	1	56	4%
Alta inflación moneda local	10	10	8	800	63%
Devaluación moneda local	10	10	3	300	24%
Controles de precios	7	7	1	49	4%
Altas tasas de intereses	4	7	1	28	2%
Total índices				1273	100%

Supóngase el ejemplo ilustrado en el cuadro adyacente, en donde se han previsto algunas amenazas relativas al entorno político o al marco regulatorio y se han hecho las evaluaciones consensuadas por el equipo de PE de cada uno de los elementos, *ocurrencia, intensidad y medidas de contingencia*.

Como resultado el *índice de riesgo IR* es significativamente diferente para cada una de ellas. El más alto IR, es moderadamente alto, de 63% es la “alta inflación”, de 63%, que tiene esa magnitud porque, aunque es casi seguro que ocurra, tiene alto impacto y es poco o nada lo que la organización puede hacer para evitarlo o reducir su intensidad.

Sin embargo, este resultado anterior, no significa que eventualmente no se pueda reducir los riesgos o la intensidad, si el equipo de trabajo encuentra fórmulas contingentes; por ejemplo habilitar mecanismos de ajustes de precios, de adquisición de insumos más económicos, o de mejorar la productividad.

En el mismo ejemplo, hay otras A's que tienen muchas posibilidades de ocurrir con una intensidad moderada pero sobre las cuales la organización puede reducir sus riesgos y efectos mediante medidas contingentes preventivas o correctivas.

1.1.1.7) El análisis FODA o DOFA, la matriz PEST y PESTEL

Para concluir estas secciones, de evaluaciones internas y externas, es necesario mencionar el instrumento más conocido, y popular, una matriz FODA.

El método que se atribuye a A. Humphrey (*Stanford University*, 1960), tiene la principal aportación de presentar un enfoque integral, en un sola presentación, de los conceptos usados ampliamente desde

entonces, las F's, D's, A's y O's, y adicionalmente la utilidad de evaluar posibles estrategias y escenarios, como se verá en una próxima sección.

En realidad más que un método, es una forma de organizar y presentar la información, producto de los análisis y diagnósticos, que permite entender la situación con visión estratégica integral, que el equipo de la PE puede haber hecho a partir de todos los instrumentos descritos previamente, u otros pertinentes, para estos propósitos.

La forma tradicional que tiene esta matriz es como se muestra en el gráfico, aunque hay muchas y diferentes versiones.

	<i>Internas</i>	<i>Externas</i>
<i>Ventajas</i>	<i>Fortalezas F's</i>	<i>Oportunidades O's</i>
<i>Desventajas</i>	<i>Debilidades D's</i>	<i>Amenazas A's</i>

Una de las aplicaciones prácticas de este modelo, se podrá utilizar como complemento para evaluar estrategias, como se verá más adelante.

Desde sus orígenes el esquema ha variado mucho y por su flexibilidad puede adaptarse y ampliar a muchos otros aspectos. Por ejemplo, la Matriz PEST, que organiza la información del entorno, sobre la base de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Es una variante, que incorpora especialmente a organizaciones industriales, sobre todo de actividades y productos tecnológicos, o en donde la aplicación y

desarrollo de tecnologías es crucial y determinante, sea por las nuevas tendencias de equipos de producción, de sistemas, de informática, de inteligencia artificial o de robótica, del comercio electrónico o la aparición de nuevos productos con nuevas tecnologías, por enumerar algunas en donde todos estos factores cobran especial importancia.

Otro tipo de matriz también ampliada de las anteriores, es la Matriz PESTEL; en donde se han incluido otros factores del entorno a considerar, además del tecnológico; se le da una importancia especial a los aspectos legales, y los *ecológicos y ambientales*, especialmente por las normativas y regulaciones de estos aspectos sobre actividades productivas, con riesgo de impactar severamente el ambiente, por ejemplo en las industrias agrícolas, químicas o energéticas.

En conclusión, es importante destacar que toda la información acumulada, las evaluaciones hechas, los análisis elaborados y sus interpretaciones a través de estos instrumentos nutren y condicionan la siguiente tarea de la PE, los análisis de estrategias y las propuestas de *escenarios* posibles.

“Se necesita tanta energía para desear como planificar”.

Eleanor Roosevelt.

*“Sin objetivos y planes para alcanzarlos,
eres como un barco que zarpó sin destino”.*
Fitzhugh Dodson.

2.7 Análisis de Escenarios de Planificación EP's

Esta es una de las tareas más interesantes y creativas de la PE. Evaluados apropiadamente las F's y D's internas y las O's y las A's del entorno, se está en una posición mucho más sólida, menos subjetiva y más “objetiva”, de menor incertidumbre, para plantearse *escenarios* de planificación EP's.

El propósito de esta fase metodológica es entonces proponer posibles *escenarios*, sus alcances y sus horizontes temporales, que 1) permitan articular las *estrategias* con los OE's, y 2) desarrollar los planes de acción necesarios para alcanzarlos. Por la relevancia de esos motivos, es necesario extenderse un poco más y profundizar la teoría que subyace en su formulación.

Se recordará que un *escenario* de planificación, es una situación prevista, futura, factible y posible, producto de la interacción de factores internos y externos; intentos de describir una secuencia de eventos hipotéticos, una descripción de posibles factores y situaciones futuras que cambian el entorno actual. En definitiva descripciones que permiten considerar la coherencia y la consistencia de diferentes opciones y alternativas de acción, como se suele decir “*que pasaría si...*”, condicionantes de estrategias y de objetivos.

No obstante que esta es una etapa crítica de la PE, es frecuente que se preste poca, o ninguna, atención

a este asunto; sin considerarlo seriamente, se pasa directa y frecuentemente al planteamiento de objetivos y estrategias, no teniendo en cuenta los contextos futuros posibles que los habiliten.

Una estrategia puede no ser acertada si no se encuadra en unas situaciones coherentes y factibles de factores que permitan su ejecución. Por ejemplo, estrategias de crecimiento, con inversiones en nuevas líneas de producción, de inversión en activos productivos, de expansión de la producción, o de contratación de personal, son poco factibles de tener éxito en un *escenario* de crisis económicas o inestabilidad política. La articulación coherente de estrategias y escenarios será crucial en la PE.

Se ha señalado antes que de los factores, que configuran *los escenarios*, los de origen externo aportan el mayor grado de incertidumbre porque, generalmente, están fuera de control de la organización; por ejemplo las regulaciones oficiales de comercio o las tasas de interés; sin embargo algunos *factores competitivos* puedan ser influenciados por decisiones de la gestión interna, de medidas contingentes, que también pueden incidir en la configuración de posibles *escenarios*, y que reducen su nivel de incertidumbre e impactos.

Por ejemplo, al mejorar la calidad de los productos se mejora la *posición competitiva* en un escenario de competencia intensa; también al proponerse estrategias de reducción de costos y gastos, se reduce el riesgo de falta de liquidez o de capital de trabajo en un escenario de escasez de financiamiento, o de altas

tasas de interés previstas que dificulten los financiamientos, o por regulaciones y controles oficiales sobre los encajes bancarios.

Ahora bien, los *escenarios* no pretenden predecir mágicamente el futuro, eso debería ser evidente, nadie tiene una bola de cristal. Son situaciones derivadas por hipótesis causales, inferidos en base a hechos y tendencias previsibles, posibles y, sobre todo, en el contexto de la PE, en los análisis que se han debido hacer sobre el entorno y las capacidades organizacionales internas.

Es claro que el entorno es un sistema social, político y económico muy complejo, de múltiples interacciones de diversos factores y tendencias impredecibles, en muchas ocasiones accidentales, sometidas al azar. Por esa razón, en entornos de gran inestabilidad e incertidumbre, de gran turbulencia política, de crisis económicas o de cualquier tipo, sería poco creíble, muy arriesgado, plantearse un único *escenario*.

Para poder responder con agilidad ante las crisis o en donde se anticipa gran inestabilidad e incertidumbre, ante lo impredecible y lo inesperado, la GE en general recomienda plantearse: 1) varios escenarios y, alternativamente, como último recurso, 2) reducir el horizonte temporal de planificación.

En esta fase de instrumentación es muy útil recordar algunos conceptos que previamente se abordaron con algo de detalle:

- Suele haber siempre un escenario “preferente” que señala el camino más esperado, factible, realista o deseado de los planificadores.

- Plantearse varios escenarios debe ser una consecuencia lógica del nivel de incertidumbre y el plazo de planificación.
- Las tendencias estimadas y la incertidumbre están íntimamente relacionados y configuran el horizonte de tiempo de los escenarios.
- La PE propone al menos solo los *escenarios* más verosímiles, y considerar un rango de tres escenarios posibles: uno a) *preferente* o “realista”, más factible, y dos *escenarios*, alternativos que podrían llamarse uno b) “optimista” y otro c) “pesimista”.

El escenario realista debería ser el de mayores posibilidades de ocurrencia, y los alternativos representan variaciones y cambios extremos o radicales de *ese escenario* intermedio.

Escenarios alternativos

Un enfoque de la PE para enfrentar la incertidumbre es plantearse un *mapa estratégico* de varios *escenarios alternativos*; sería una tarea excesivamente engorrosa exigir todos los escenarios posibles.

Si el *escenario realista*, o preferente, considera cierta estabilidad futura en todos los aspectos del entorno, los extremos incluirán la posibilidad de que ocurran cambios drásticos radicales en, por ejemplo, las instituciones públicas, en las regulaciones y políticas fiscales o regulatorias del comercio; que haya, o no haya, cambios radicales de régimen político, que ese cambio

permita una mayor o menor libertad económica o de negocios, que haya, o no haya, mayores costos de producción, escasez o abundancia, en el suministro de insumos, etc., entre otros muchos eventos extremos que se apartan de forma radical de la “estabilidad” prevista.

Una situación actual, que ilustra esta argumentación, es el resultado inesperado de una pandemia mundial, que afecta intensamente las actividades económicas y sociales, de impredecibles causas, aparición y consecuencias.

En el ámbito comercial o de negocios, también pueden anticiparse por ejemplo, en un corto o mediano plazo la entrada de nuevos competidores, que haya o no mayor competencia, o disminución de participación de mercado, o reducción en el consumo y las ventas.

En el ámbito económico se podría anticipar por ejemplo un crecimiento de la demanda porque las condiciones macroeconómicas mejorarán y por lo tanto es posible incrementar la rentabilidad y el crecimiento de la organización; que los planes de inversión pública en la industria, o que las tasas de interés sean sustancialmente reducidas y permitirán financiar mayores y mejores inversiones en activos o infraestructura, aumentando posiblemente la capacidad de producción y los ingresos por ventas.

Alcance temporal de la PE

La otra manera de prevenir o reducir el nivel de incertidumbre, sobre los *escenarios* previstos es limitando el horizonte temporal de la planificación.

Se ha afirmado antes, en una sección previa, que los rangos y plazos de tiempo de la PE, son cuestiones relativas e inversamente proporcionales al nivel de inestabilidad, de incertidumbre y riesgos previstos; es decir, que cuando hay gran inestabilidad o se anticipan crisis importantes en el entorno, los plazos deberían ser más cortos y cuando hay mayor estabilidad los plazos temporales y los *escenarios* de planificación pueden ser propuestos a más largo plazo.

Como contrapartida, reducir extremadamente el horizonte de planificación, produciría muy pocos beneficios estratégicos en el mediano o largo plazo. Es útil recordar que las estrategias están pensadas y tienen su efecto más importante en el largo plazo. Sin olvidar que, como se ha repetido hasta el cansancio, aunque los planes estratégicos sean a muy corto plazo, inclusive si no se materializan completamente, no se debe considerar la PE un fracaso. Este ejercicio produce un gran beneficio evidente e inmediato en la organización, producto de la reflexión interna, que permite profundizar en el conocimiento de las F's y D's organizacionales, de sus *capacidades medulares* o de las *ventajas y posicionamiento competitivos*, y finalmente de un conocimiento más profundo del entorno.

En definitiva, la selección de posibles escenarios y sus horizontes temporales es una tarea crítica, tan importante en el contexto de la PE, que debería hacerse mediante alguna metodología, sistemática y estructurada.

Metodología de Análisis de Escenarios

El *Análisis de Escenarios* es una herramienta conocida desde hace mucho tiempo en las ciencias sociales y, sobre todo, en la disciplina militar; por supuesto también forma parte integral de la PE.

La heurística de estas tareas está basada en el análisis cualitativo de los hechos, supuestos o anticipados; por supuesto que si hay registros, datos e información producto de análisis cuantitativos y estadísticos, serán muy útiles y contribuirán a anticiparlos con mayor rigor. Para la tarea de proyectar e identificar tendencias podrán ser muy útiles los datos cuantitativos.

La metodología propuesta a continuación es una adaptación práctica de otras más rigurosas y consiste en definir, armar y organizar coherentemente los siguientes elementos:

- *El alcance de la situación prevista, el horizonte temporal, los rangos temporales de planificación.*
- *La situación actual a partir de los resultados del análisis del entorno, las consultas e investigaciones.*
- *Las tendencias observadas, las hipótesis causales y las premisas propuestas.*
- *Las A's y O's consideradas factibles y con cierto nivel de credibilidad y certidumbre.*
- *Los factores internos, en particular las F's y las D's, que pudieran estar bajo control interno de la organización.*

A continuación se describen las etapas de la metodología:

I. Definir el alcance:

Describir y establecer la situación actual, el horizonte temporal y el alcance, el rango geográ-

fico y demográfico del mercado, del país o de la región o cualquier otro parámetro que defina las posibles limitaciones del escenario.

II. Identificación de los factores relevantes:

Considerar y poner en perspectiva el alcance los hechos relevantes y críticos del análisis del entorno, las condiciones y los factores competitivos, las A's y las O's, sin olvidar las F's y las D's internas que deben enfrentarlos. Especialmente de los aspectos comerciales, de mercado, la competencia, lo social, lo político, lo económico y hasta lo tecnológico y lo ambiental.

Evidentemente la complejidad de cualquier entorno, hace imposible considerar todas las posibles variables que inciden o incidirán en los escenarios futuros; por eso es necesario considerar un número limitado de factores claves, es decir, aquellos que se suponen tienen o tendrán mayores efectos o impactos.

Los resultados preliminares de las evaluaciones, además de los *análisis de impactos*, de ocurrencia, riesgo y factibilidad, servirán para jerarquizar estos factores y variables críticas.

III. Identificar las tendencias de los factores críticos y los hechos relevantes:

Evaluar y analizar las posibles tendencias futuras de los factores claves cualitativamente y, si es posible, cuantitativa o estadísticamente, con las limitaciones del alcance, especialmente, del horizonte temporal.

IV. Plantear las hipótesis causales, las premisas de los escenarios:

Debido a los niveles de incertidumbre y los

riesgos derivados de anticipar el futuro, o estimar los posibles cambios de los factores del entorno, deberá ser necesario plantearse premisas que justifiquen la evolución, las tendencias y sus posibles variaciones.

Si no hay bases “cuantitativas” argumentales que apoyen las hipótesis y los posibles cambios, deberán plantearse premisas causales razonables, creíbles y factibles, especialmente en aquellos factores donde hay mayor incertidumbre.

Los factores críticos relevantes, sus tendencias y las premisas deben ser claramente formulados para describir apropiadamente los posibles escenarios.

V. *Selección y descripción de escenarios EP’s:*

A partir de los resultados de las tareas anteriores, se puede decidir cuáles podrán ser los escenarios seleccionados.

Para configurarlos se puede seguir la pauta señalada previamente de considerar solo tres posibles escenarios, el realista o preferente y los dos extremos, *pesimista* y *optimista*, en el alcance y el horizonte temporal definidos, para armar una tabla como la siguiente:

<i>Factores claves</i>	<i>Escenarios</i>		
	E1 (pesimista)	E2(realista)	E3(optimista)

En la primera columna se listan los *factores claves* o variables y; para cada uno de los tres escenarios se van especificando y describiendo sus evolución estimada, la tendencia, el *nivel de incidencia* considerado, estimado y previsto, que representa la medida estimada en que esos factores inciden o afectan el escenario, a partir de las premisas o hipótesis propuestas.

VI. *Validación y seguimiento:*

Esta metodología, un tanto simplificada, debería complementarse con elementos adicionales de análisis para verificar la coherencia, compatibilidad, complementariedad y consistencia de los escenarios.

Es buena práctica incorporar eventualmente indicadores para detectar, durante el seguimiento de la GE, cambios inesperados en los factores, en sus tendencias o en las hipótesis causales, que requieran modificarlos.

Un ejemplo ahora es útil para ilustrar el método.

Caso-ejemplo: Supóngase que el equipo de planificación ha identificado *factores claves* del entorno; que han sido jerarquizados por su importancia y, como resultado, se ha obtenido la siguiente lista en donde se ha marcado tres niveles de impactos.

La lista refleja factores marcados con los tres niveles; **I** como mayor “importancia”, **II** secundaria y **III** de menor “importancia”.

Estos niveles han sido, identificados, pactados y concertados, como es habitual, usando criterios acordados de antemano, sobre el impacto económico, operativo, legal, la factibilidad, la ocurrencia, los riesgos, etc.

<i>Factores claves del entorno</i>	<i>Importancia</i>
Nivel de inflación de la moneda local	I
Controles de precios	I
Guerra de precios	I
Nivel de crecimiento económico PIB	I
Control de cambio de divisas	II
Regulación de importaciones	II
Cambios en la demanda de productos	II
Participación de mercado	II
Incremento de la competencia	II
Tasas de interes (financiamiento)	III
Devaluaciones de la moneda local	III
Normativas de protección al consumidor	III
Incrementos oficiales de sueldos y salarios	III
Fiscalizaciones tributarias	III

El alcance de los escenarios ha sido delimitado al entorno regional geográfico de influencia, y a los mercados potenciales de la organización.

El horizonte temporal se ha propuesto a 3 años debido a la inestabilidad económica y política. Se han identificado las tendencias y se han propuesto las hipótesis de que a partir de la situación actual, la *incidencia*, la intensidad e impacto de esos factores posiblemente cambiara con mayor o menor significancia en algunos casos.

Para reflejar los efectos, el *nivel de incidencia* en cada escenario de cada uno de los factores, se utiliza una escala que refleja, a partir de la situación y niveles ac-

tuales, la tendencia esperada:

+++ = aumento importante y significativo

++ = aumento moderado

+ = aumento menor

= = Sin cambios

- = reducción menor

-- = reducción moderada

--- = reducción importante y significativa.

La utilización de esta escala en realidad es una medida arbitraria de relativa precisión, que mediante la opinión experta de los participantes en el ejercicio de valoración permite configurar y describir los escenarios de forma más clara y concertada. Otras escalas, a medida de los analistas y el contexto de planificación, son igualmente válidas; el uso de escalas numéricas es perfectamente válido, por ejemplo de rango 3 a -3.

No obstante, no hay que descartar que pueda ser posible proyectar cuantitativamente la inflación o las tasas de interés bancario, o cualquier otro factor del entorno mediante métodos estadísticos ya mencionados, de la Regresión Lineal, o no lineal, las Series de Tiempo u otros disponibles o hechos a la medida; y por consiguiente las tendencias y sus efectos podrían expresarse idealmente en términos cuantitativos más precisos.

La aplicación de estos instrumentos requeriría la participación de especialistas en estas disciplinas y no siempre es indispensable usarlas.

Regresando al ejemplo, Supóngase que, a través de la escala anterior, se ha obtenido la siguiente configuración del mapa estratégico y de la valoración de escenarios:

En este cuadro, cada escenario admite una cierta expresión descriptiva.

Rango de planificación: 3 Años		Alcance: Región de influencia y mercados atendidos		
Factores claves del entorno	Importancia	Escenarios		
		E1 (pesimista)	E2(realista)	E3(optimista)
Nivel de inflación de la moneda local	I	+++	++	+
Controles de precios	I	++	+	=
Guerra de precios	I	+	=	=
Nivel de crecimiento económico PIB	I	+	=	-
Control de cambio de divisas	II	++	+	=
Regulación de importaciones	II	+	=	-
Cambios en la demanda de productos	II	--	-	=
Participación de mercado	II	-	=	+
Incremento de la competencia	II	++	+	=
Tasas de interes (financiamiento)	III	++	+	=
Devaluaciones de la moneda local	III	+++	++	+
Normativas de protección al consumidor	III	+	=	=
Incrementos oficiales de sueldos y salarios	III	+	=	=
Fiscalizaciones tributarias	III	++	+	=

Por ejemplo, una interpretación del Escenario E2, realista, podría ser:

“...en tres años, en la región de influencia y en los mercados objetivo, la inflación crecerá de forma importante y habrán controles de precios más rigurosos, por lo tanto es poco probable una guerra de precios, no habrá crecimiento económico significativo, aumentarán los controles en el mercado de divisas, no se regularán las importaciones de insumos, se reducirá la demanda y el consumo, no cambiará la participación de mercado, aunque aumentará la competencia para tratar de sobrevivir ante la posible crisis económica y comercial, etc. “

Estos escenarios así descritos y configurados establecerán los posibles entornos factibles o probables, que permitirán configurar y articular los objetivos de planificación, sus *estrategias* correspondientes y, por supuesto, los *planes de acción* que deberán materializarlos.

Como suele ser habitual, la última palabra, la decisión estratégica de cuáles serán los *escenarios* de planificación esté en manos de la dirección de la organización, a menos que el equipo haya sido delegado para eso. Eso sí, la configuración y la propuesta de estos escenarios es del equipo de trabajo, a través de una o varias reuniones estructuradas para ese propósito.

Llegados a este punto resultante de la metodología, en donde ya se debe haber especulado posibles escenarios, es un buen momento para que el equipo de planificación revise, valide o ajuste los escenarios preliminares, posiblemente propuestos por la dirección en sus directrices en cuanto a aspectos comerciales o económicos; ya se cuenta con los productos de un análisis, y una metodología, que asegura o reduce el riesgo de haber considerado los escenarios menos factibles.

Igualmente, la dirección puede haber formulado implícita o explícitamente los objetivos generales a la luz de sus propias consideraciones y análisis; en la siguiente etapa conviene reformularlos y, si es necesario, proponer los ajustes necesarios en contextos de *escenarios* y *estrategias* coherentes.

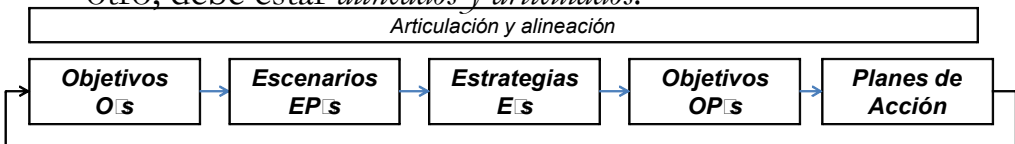
*“Un hombre que no planifica con mucho tiempo
encontrará problemas en su puerta”.
Confucio.*

«Una meta sin un plan es solo un deseo».
Anónimo.

2.8. Despliegue de Objetivos Estratégicos OE's, de Estrategias E's y Objetivos Operativos OP's

Los propósitos de esta crucial etapa son múltiples: 1) ajustar los objetivos estratégicos para articularlos con los *escenarios*, 2) establecer las *estrategias*, 3) definir los objetivos operativos OP's, evaluar sus factibilidades y, finalmente, 4 asegurar su alineación, la coherencia y su engranaje.

Debería ser evidente la necesidad de validar consistentemente, los *objetivos estratégicos* con los *escenarios*, con las *estrategias*, con los *objetivos operativos* y los *planes de acción*, en un ciclo recurrente propio de la GE, como sugiere el siguiente gráfico. Esencialmente, esto significa que todos esos elementos no deben ser contradictorios entre sí; cada uno debe responder coherentemente a lo establecido en los demás, la realización de uno debe contribuir a la realización del otro; debe estar *alineados y articulados*.



2.8.1) Reformulación de Objetivos Estratégicos OE's

Recordando que un objetivo estratégico responde a una necesidad, a un propósito común a largo plazo, inspirado por A's reales y O's factibles de *escenarios*

proyectados en el futuro, basados en las F's y con las limitaciones que imponen las D's internas de la organización. También se recordará que se habían formulado objetivos en tres categorías: a) *rentabilidad*, b) *crecimiento* y c) *supervivencia*.

En este sentido y contexto, puede proponerse por ejemplo OE's de crecimiento más específicos, por ejemplo en ventas, de la productividad, en inversiones, en mercados, o de incrementar la rentabilidad operativa o de los activos, de aumentar sus ventajas competitivas o, en casos de anticipar escenarios con crisis profundas, los OE's se limitarán a tratar de sobrevivirlas y, todos ellos, solo serán factibles si las condiciones previstas y anticipadas del entorno los permiten.

Por otro lado de consideración, los OE's se podrían establecer y reformular también dependiendo de la etapa del *ciclo de vida*, de los productos o de la propia organización, que en esta etapa del análisis pueda haber sido mejor reconocida.

Por ejemplo, si estamos en una etapa de *crecimiento* o *madurez*, los objetivos de rentabilidad o crecimiento son posibles; si enfrenta el envejecimiento, el objetivo de supervivencia es prioritario.

Inclusive se pueden haber propuesto originalmente *objetivos* como lineamientos estratégicos, o producto de procesos de planificación anteriores o propios de la gestión habitual, que a la luz de los nuevos escenarios, resultan ser poco factibles y arriesgados.

Por ejemplo, se podía haber establecido, en una planificación de periodos anteriores, mantener y du-

plicar un nivel de ventas en el plazo de tres años, y se decide mantenerlo mediante estrategias de campañas promocionales publicitarias agresivas, y además mejorando su plataforma tecnológica.

De cualquier forma que se planteen y reformulen, por las circunstancias que sean, todos deben ser *coherentes* con los escenarios previstos.

Una institución de servicios sin fines de lucro puede haber decidido que un objetivo, en cinco años, será aumentar sus usuarios actuales ampliando su infraestructura. Una industria de consumo masivo se ha propuesto en pocos años aumentar la satisfacción de los clientes a través de incrementar el nivel de calidad de sus productos. Estos *objetivos* y sus estrategias a la luz de los *escenarios* configurados deben validarse, sobre todo si las condiciones, previstas originalmente, del entorno han cambiado o se prevé que cambiarán bruscamente en un futuro inmediato.

El objetivo de duplicar usuarios podría ser poco realista, e incoherente, con escenarios en donde se ha previsto una reducción importante de recursos por parte del estado o de donantes particulares. Puede ser que también, a la industria de productos de consumo masivo, le será difícil incrementar la satisfacción de sus clientes si no puede contar con recursos para mejorar sus procesos productivos y reducir sus fallas, todo ello en un escenario de crisis económicas, aumento de la competencia y de guerra de precios muy competitivos.

En conclusión, en esta etapa y de haber objetivos OE's vigentes, es indispensable revisarlos, y refor-

mularlos si es necesario, coherentemente con los escenarios EP's definidos. De no haberlos previamente establecidos, igualmente hay que proponerlos y formularlos y alinearlos coherentemente con los escenarios previstos.

El siguiente paso es definir *estrategias* para alcanzarlos.

2.8.2) *Generación de Estrategias E's*

Asumiremos entonces que estos *objetivos* organizacionales han sido definidos para abordar el asunto de las estrategias.

Recuérdese que una *estrategia* es un camino a seguir que debe conducir a los OE's; es decir, son formulaciones generales, hojas de ruta que orientan y que son eficaces si emergen de los escenarios propuestos y sus condiciones limitantes previstas.

Por supuesto que una estrategia requiere un enfoque en la acción disciplinada, en administrar y coordinar los recursos, los esfuerzos y en tomar decisiones oportunas.

Las *estrategias* se deben desarrollar impulsadas por el análisis y criterios realistas y factibles; las ideas y las propuestas creativas originales o novedosas, aunque pueden ser muy valiosas, deben estar siempre preferentemente inspiradas en el contexto de los *escenarios* considerados y de las posibilidades reales de las competencias organizacionales, de sus recursos y limitaciones.

2.8.3) Tipos de estrategias

Para facilitar el despliegue de estrategias, puede ser útil considerar los tipos más frecuentes. Generalmente se enfocan en cuatro áreas del modelo organizacional:

- *Estrategias funcionales.* Enfocadas en el objetivo específico de un área funcional, o de una división, de un departamento, dentro de una organización. Establecen las rutas y las tareas específicas que deben emprenderse para cumplir OE's a nivel funcionalmente limitados.
- *Estrategias operacionales.* Se enfocan en las funciones operacionales de una organización; a su *modelo de negocios*, a su *cadena de valor*, a sus actividades. Suelen estar dirigidas hacia los mejoramientos continuos o radicales de sus procesos productivos y comercialización, es decir hacia el OE's operacional.
- *Estrategias organizacionales.* Se enfocan en el *modelo de organización*, las *competencias medulares*, en su estructura, sus sistemas de gestión y gobernanza, de toma de decisiones, delegaciones, y los roles funcionales, etc. Los OE's suelen responder a crisis internas o adaptativas del entorno.
- *Estrategias comunicacionales y publicitarias.* Referidas a la publicidad, a las promociones de sus productos, a su imagen pública, su *oferta de valor*, sus *ventajas competitivas*, en general a sus sistemas de comunicación con el mercado, la sociedad y sus clientes. Se les suele llamar es-

trategias de marketing, y sus OE's suelen ser de mercadeo, ventas y comunicación.

Dentro de estas categorías, y dependiendo de la combinación de sus competencias y fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, hay otros cuatro tipos de E's, que suelen aplicarse, y que se caracterizan por su nivel de intensidad, pro actividad y actitud.

- *Ofensivas*: F's y O's combinadas simultáneamente. Son agresivas y ambiciosas; hojas de ruta en escenarios favorables, con proyectos y tácticas desafiantes. Sus objetivos son retadores, de crecimiento y rentabilidad.
- *Defensivas*: F's y A's combinadas. Procuran fortalecerse para reducir el riesgo de las amenazas en escenarios de alto riesgo. Sus objetivos son moderados, en crecimiento y rentabilidad.
- *Adaptativas*: Apoyándose en D's y O's. Procuran aprovechar las oportunidades, aunque no se tengan las fortalezas, capacidades y aptitudes necesarias. Sus objetivos son moderados y adaptables, en crecimiento y supervivencia.
- *De supervivencia*: Por la presencia de D's y A's. En escenarios de alto riesgo, persiguen resistir a los escenarios amenazantes, con el propósito de sobrevivir. Sus objetivos son evidentemente de supervivencia.

La utilidad de disponer de estas categorías teóricas facilita conceptualizar las estrategias necesarias; radica en poder diferenciarlas para ordenar el curso del pensamiento en los debates, organizar las ideas y las tareas, cuando se trabaje en su generación y formulación. Por ejemplo, ante la presencia de sólidas F's y O's, sería muy conserva-

dor, timorato, proponer y adoptar estrategias defensivas o adaptativas. Ante fuertes D's y amenazas de gran impacto, asumir estrategias ofensivas muy ambiciosas.

A continuación se ilustrará una aplicación, más práctica de la Matriz FODA, como se desee llamarla, adaptada para la conceptualización y el despliegue de E's.

2.8.4) La Matriz FODA y la generación de E's

Una aplicación útil de la matriz DOFA, es precisamente para formular o generar estrategias, utilizando conceptualmente las categorías antes mencionadas; en donde las F's, las D's, las O's y las A's identificadas deben combinarse para su formulación.

Al combinarlos, en la forma indicada, a través de la opinión experta, de las ideas del equipo de planificación, deben sugiere el tipo de estrategias que se deben utilizar en cada combinación.

Este enfoque permite validar los OE's propuestos, verificando si son coherentes con las estrategias generadas.

Veamos el gráfico siguiente, para ilustrar los conceptos:

Matriz FODA		
Generación de estrategias		
	ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1)	1)
	2)	2)
	3)	3)
	ETC.	ETC.
INTERNO		
FORTALEZAS		
1)	<i>Estrategias Ofensivas</i>	<i>Estrategias Defensivas</i>
2)		
3)		
ETC.		
DEBILIDADES		
1)	<i>Estrategias Adaptativas</i>	<i>Estrategias de Supervivencia</i>
2)		
3)		
ETC.		

Es evidente que cualquiera de estas combinaciones, pueden aplicarse a cualquier área del *modelo organizacional*, o convertirse en estrategias funcionales, operacionales o de mercadeo. La manera de aplicar este instrumento, como es habitual, es mediante reuniones estructuradas; en donde la información producto de los análisis previos, han permitido descubrir esos aspectos, esas cualidades organizacionales.

Veamos varios ejemplos.

- Una institución bancaria se puede proponer como objetivo ambicioso aumentar el número de sus clientes y, para eso, se ha marcado combinando sus F's y O's identificadas, las *estrategias ofensivas* de 1) desarrollar y ampliar sus tecnologías de atención en línea, y 2) reducir los tiempos de espera y de servicios. La institución tiene *capacidades medulares*, de sus recursos humanos bien capacitados técnicamente, y capacidades financieras de inversión, fortalezas necesarias para afrontar ese reto.

Evidentemente la segunda *estrategia* atraerá clientes que requieren una atención rápida y eficaz, y mejorará la satisfacción de los clientes y la productividad en general.

Mejorar la plataforma tecnología de servicios en línea, incrementará seguramente el número de usuarios que preferirán hacer sus transacciones por esta vía, para no ir a la agencia, en consecuencia reducir la cantidad de usuarios en las colas y, por lo tanto, los tiempos de espera.

Evidentemente son estrategias operacionales y y coherentes, enfocadas en su *modelo de negocios* y producirán una sinergia positiva aparente.

Estas *estrategias* serán posibles y eficaces si la institución tiene fortalezas de recursos técnicos o financieros para desarrollarlas, y si las condiciones en los *escenarios* previstos lo permiten y las oportunidades son reales; es decir de que haya posibilidades técnicas de adquisición de activos, equipos y redes; de que la infraestructura de telecomunicaciones de la región, pueda soportar un incremento importante de usuarios, o de que las regulaciones, y controles gubernamentales permitan realizar, sin restricciones ni controles importantes, transacciones financieras en línea, para controlar el lavado de dinero, etc. Limitaciones potenciales en los escenarios y en sus capacidades podrían dificultar el implementar las *estrategias defensivas* eficazmente.

- Una organización de manufactura de productos cosméticos, con un amplio portafolio y oferta de productos de buena calidad, con solidas fortalezas F's, ante la perspectiva de unas amenazas de competencia y regulaciones gubernamentales para la importación de insumos, donde es muy factible la aparición de nuevos productos sustitutos con mayor oferta de valor, a menor precio, o de haber cambios previstos en las tendencias y preferencias de consumo del mercado. Sus principales F's son tener líneas de produc-

ción flexibles, técnicamente avanzadas, y un departamento de investigación y desarrollo con personal profesionalmente capacitado. Sobre estas bases se ha planteado el OE de mantener su rentabilidad en el largo plazo; y para ello se han propuesto *estrategias defensivas*, alternativas para este propósito.

Primero, eliminar de su oferta de productos aquellos que menos contribución marginal tienen, una *estrategia funcional* aplicada a las áreas de mercadeo y finanzas; segundo, desarrollar nuevos productos con ingredientes locales y, de ser posible, de mayor valor agregado, una *estrategia operacional*.

- Un negocio de comercialización y distribución de alimentos al mayor, con una debilidad de tener un portafolio de productos limitado, y ante la perspectiva de una oportunidad inmediata de que los aranceles de importación de alimentos sean menores y asequibles, se puede proponer la meta de ampliar su portafolio, y mejorar sus resultados comerciales, con objetivo de incrementar sus ventas; para eso se plantea varias *estrategias adaptativas*.

Primero, contactar proveedores internacionales de productos de buena calidad, para ampliar su fuente de suministros; segundo ampliar sus canales de distribución y ampliar sus capacidades de almacenamiento; es decir unas *estrategias operacionales*; y tercero, ampliar su equipo de ventas para abarcar mayor cuota del mercado, es decir una *estrategia funcional y organizacional*.

- Una industria manufacturera de productos de consumo masivo, después de un análisis de sus F's y D's, ha encontrado que su productividad ha disminuido significativamente, y que el aumento de los productos fuera de especificaciones y con fallas ha aumentado y, además, que sus ventas se han visto amenazadas por competidores más agresivos, con mejores productos y a precios inferiores.

Ante esta situación, debe tomar medidas críticas para enfrentar la crisis y se ha trazado *estrategias de supervivencia* para este propósito. Primero, investigar, urgentemente, las causas de las fallas y mejorar sus procesos productivos. Segundo, mejorar el nivel y la capacitación de sus trabajadores en planta, ambas *estrategias operacionales y funcionales*.

Por otro lado, lanzar una campaña comunicacional para mejorar su imagen, y una campaña de promociones, a precios reducidos de sus productos, es decir unas *estrategias de mercadeo*. Finalmente, se han propuesto evaluar sus costos y gastos de personal, para evaluar reducciones en su plantilla, es decir con una *estrategia organizacional*.

2.8.5) Las estrategias y el Ciclo de vida

Otras categorías relevantes de considerar, son las estrategias generales del *modelo de negocios*, relacionadas y coherentes, alineadas a la evolución de la organización en su *ciclo de vida*; es decir orientadas a:

- *La especialización.*
- *La Integración, horizontal o vertical.*
- *La diversificación.*

La estrategia de *especialidad* suele producirse en las primeras etapas del *ciclo de vida*, en donde hay que enfocarse, operacional y comercialmente, en la producción de un producto único, es decir una especialidad, frecuentemente original, para vigorizar su emprendimiento y consolidarse en el mercado.

En etapas posteriores del ciclo, de crecimiento y madurez, la empresa puede pensar en robustecerse *integral y verticalmente*. Puede ser con estrategias de integración, con otras etapas de la cadena de producción, *aguas arriba* por ejemplo, garantizándose proveedores y suministros, asociándose con ellos o adquiriéndolos; o *aguas abajo*, adquiriendo o asociándose a sistemas de transporte y distribución, o puntos de venta comerciales.

En la *integración* horizontal, la organización busca abordar nuevos mercados, con el mismo producto o derivados; y puede realizar su estrategia consolidando alianzas estratégicas con otras organizaciones, para distribuir y comercializar.

Para materializar las *estrategias de integración y diversificación*, las formas más corrientes son las fusiones, las adquisiciones y alianzas estratégicas, o “joint ventures”, que en teoría deben producir sinergias para mejorar el desempeño. No obstante, no son sencillas de instrumentar y requieren de las organizaciones importantes niveles de madurez, recursos, ventajas competitivas y desarrollo.

La *diversificación*, como estrategia, es más común cuando se ha alcanzado una etapa de madurez y prosperidad suficiente, o inclusive cuando envejece la empresa y para sobrevivir decide, diversificarse con otros productos, en otros mercados, de crear otras unidades de negocio, de realizar nuevas inversiones en líneas de producción, etc.

2.8.6) *Estrategias ante las crisis*

Se ha mencionado en la primera parte de este trabajo, que las crisis son frecuentemente motivadoras para realizar procesos de PE y replantearse la razón de ser, y suele decirse que las crisis presentan oportunidades que hay que saber aprovechar. Este lugar común, esta frase hecha, es en efecto una realidad.

Es por eso importante hacer un necesario apartado en esta exposición, para incluir unos comentarios especiales sobre las *estrategias* en tiempos de crisis, generalmente inesperadas y que las organizaciones no suelen estar preparadas para enfrentarlas eficazmente.

Un ejemplo actual y dramático, las crisis sanitarias mundiales, de la gripe española, el Ebola, el SARS, del Covid-19, entre otras, ha siempre sorprendido a la mayor parte de los negocios e instituciones, sin dejar mucho margen de maniobra, ocasionando miles, sino millones, de víctimas y empresas, industrias y negocios fuera del juego; pero a otras, abriendo un caudal de oportunidades.

En las crisis sanitarias, por ejemplo, las oportunidades se multiplicaron evidentemente para la indus-

tria farmacéutica, clínicas y hospitales, de insumos y aparatos sanitarios y clínicos, sin descartar los nuevos negocios y servicios de entrega a domicilio, del comercio electrónico, del trabajo a distancia, etc.

En primer lugar, se reafirma que los objetivos, más frecuentes y factibles, ante una crisis son necesariamente de supervivencia. La rentabilidad y el crecimiento serán probablemente subordinados, tal vez imposibles o demasiado ambiciosos. No obstante, aunque las crisis pueden representar A's severas de alto impacto, también pueden ofrecer O's interesantes que las organizaciones deben identificar para aprovecharlas.

La clave es 1) reconocer con suficiente anticipación la posible presencia de una crisis; sean internas de liderazgo, societarias u organizacionales, o externas de origen político, social, económico o comercial, y 2) comprender cómo ella puede afectar las operaciones y el rendimiento de la organización, evaluando los *impactos* potenciales, y 3) reaccionar a tiempo adoptando medidas contingentes, correctivas o preventivas, para reducir los riesgos y los efectos de su ocurrencia.

En el contexto de la PE y la GE, ante una inevitable crisis es necesario revisar o redefinir los escenarios anticipados, los OE's y las estrategias propuestas, sus planes de acción y en especial las nuevas inversiones. Puede ser necesario reconocer los *posicionamientos competitivos* que la organización debe fortalecer, cuáles son las posibles O's en los *escenarios* previstos, y por supuesto cuales A's representan mayor peligro para su supervivencia.

No se debe descartar una opción radical, de “reinventarse”, como una estrategia de supervivencia; es decir, redefinir su *misión* y razón de ser, transformarse en organismos ágiles y flexibles, adoptar la resiliencia organizacional y considerar modificar su *modelo de organización*, hasta su *modelo de negocios* o su *portafolio de productos*. Los instrumentos que anteriormente se han descrito para implementar la PE pueden ser de utilidad precisamente para este propósito porque, al final, reinventarse exige pensar y tener una *visión estratégica*.

Considerando más específicamente estos aspectos, conviene separar los dos tipos de crisis más frecuentes y algunas estrategias para enfrentarlas: 1) externas y 2) internas.

En primer lugar; para enfrentar y sobrevivir a los cambios inesperados de crisis de origen externo en que el entorno puede imponer, es necesario y oportuno tomar algunas de estas medidas:

- Revisar la salud y fortaleza financiera, sus deudas, la liquidez, el flujo de caja, el capital de trabajo mínimo requerido y sus fuentes de financiamiento.
- Examinar las F's y las D's de su *modelo de negocios* y su estructura organizacional. Tratar de fortalecerlas o reducirlas respectivamente.
- Evaluar cual es el *punto de equilibrio* de la organización y examinar con cuidado el *portafolio de productos* para determinar su rentabilidad.
- Evaluar las *ventajas competitivas*, la calidad, la estructura de precios, la efectividad de los canales de distribución.

- Revisar y ajustar el *modelo de negocios*, para detectar oportunidades de mejorarlos.
- Evaluar el dimensionamiento de su mercado, posibilidades de concentrar operaciones y productos, comercialización y distribución en segmentos de mercado específicos.
- Evaluar bien la *posición competitiva*; los efectos en el mercado, en los clientes, a su poder adquisitivo, la demanda, la reacción de la competencia y cómo afectará a los proveedores críticos.
- Reconocer las potenciales O's y evaluar acciones para aprovecharlas.
- Revisar la estructura de costos y gastos, detectar oportunidades de reducirlos; redimensionar la organización.
- Replantearse y posiblemente reducir o posponer nuevas inversiones y proyectos de crecimiento o de mejoras, por ejemplo comerciales o de ampliación de instalaciones y producción, de publicidad y mercadeo o nuevas contrataciones de personal.
- Evaluar posibles cambios y ajustes en el *modelo de organización*, nuevas formas de trabajo, los sistemas de gestión y de supervisión.
- Considerar nuevas formas de mercadeo y comercialización, de comercio electrónico, de ventas online.

Ahora bien, siendo más específico, estas medidas deberían conducir a proponer algunas de las *estrategias* que pueden implementarse, por ejemplo, entre otras muchas posiblemente disponibles según sea el contexto:

- Reducción de costos y gastos fijos de producción mediante programas de optimización de procesos operativos, con el objetivo de aumentar la productividad, disminuir las pérdidas en producción, etc.
- Disminución de costos y gastos fijos operativos, o su conversión en gastos variables; en especial los gastos financieros o aquellos que no se pueden trasladar a los precios del producto.
- Reducción del *portafolio de productos* para aquellos que ofrezcan menor contribución y rentabilidad.
- Asegurar la producción y comercialización del volumen de productos requerido para lograr al menos el *punto de equilibrio*.
- Asegurar la liquidez necesaria, el flujo de caja mínimo, o fuentes de financiamiento, líneas de crédito o aportes de los socios, para garantizar el capital de trabajo que sostenga al menos el *punto de equilibrio* productivo de la organización.
- Investigar el mercado, cómo aprovechar las ventajas propias y las O's previstas, la captación de nuevos mercados o clientes y de cambios en los patrones de consumo.
- Asegurar las fuentes de suministro confiables de insumos en cantidad, calidad y precios, indispensables para sostener la operatividad.
- Fortalecer la comunicación, generar confianza con las partes interesadas, socios, empleados, clientes y proveedores, instituciones financieras y gubernamentales.

- Redimensionar, ajustar o disminuir la estructura organizacional, las áreas funcionales, el tamaño, reducir la plantilla si es necesario.
- Desarrollar nuevas formas de trabajo, de presencial a virtual, a distancia, mejorar las comunicaciones y la interconexión digital, que reduzcan gastos generales y de oficina.
- Desarrollar mecanismos tecnológicos de comercialización, a través de canales de comercio electrónico; nuevas formas de distribución y entrega de productos.
- Reinventarse, considerar hacer cambios radicales en la razón de ser, la *misión*, en el *modelo de negocios*.

Las crisis de origen interno, societarias, de liderazgo, organizacionales o de crecimiento también pueden ser muy destructivas. En efecto, las crisis de liderazgo ocurren cuando la organización no tiene los líderes, ni la capacidad, de tomar las decisiones correctas en el momento oportuno; demuestran su incompetencia para gestionar adecuadamente las operaciones o proponer objetivos, directrices, estrategias y planes de acción.

La estrategia más común para resolver estas crisis es reemplazar la dirección, la alta gerencia, aunque no siempre es fácil, exento de riesgos o es factible hacerlo. Reemplazar radicalmente la cabeza o el cuerpo directivo de una organización tiene un costo generalmente alto y no garantiza resultados. A veces, es preferible revisar y ajustar el *modelo de organización*,

sus procesos de gobernanza, delegaciones y toma de decisiones y de control interno.

Las crisis internas organizacionales y de crecimiento, ocurren cuando la organización ha crecido desproporcionadamente en relación a sus capacidades y estructuras y, aunque muchos preferirían este tipo de crisis a cualquier otra, suelen ser también potencialmente destructivas. Se presentan frecuentemente en las etapas de *crecimiento* del *ciclo de vida* de una organización. Sus *capacidades medulares*, su *modelo de organización* y su *modelo de negocios* no pueden adaptarse y enfrentar ese crecimiento.

Por ejemplo, los incrementos acelerados en ventas que exigen un esfuerzo más allá de sus posibilidades productivas o del sistema de comercialización y distribución; ocasionalmente, por deficientes instalaciones productivas, líneas insuficiente, personal no capacitado, políticas de contratación de personal defectuosas o por fallas en la planificación de sus operaciones y sistemas de gestión. En general el crecimiento acelerado puede producir un efecto negativo importante en sus operaciones comerciales, el prestigio corporativo y la satisfacción de los clientes con los productos.

A pesar de que este tipo de crisis suelen ser puntuales, temporales y predecibles, y son las que mejor pueden resolverse, frecuentemente se tarda en tomar decisiones para solucionarlas. Reaccionar tarde o no anticiparlas, puede conducir a situaciones complicadas con consecuencias negativas, difíciles de resolver y recuperar, sobre todo si vienen combinadas de las

crisis de liderazgo o societarias. Las estrategias para resolver estas crisis requieren evidentemente decisiones rápidas y firmes. Por ejemplo, sobre nuevas inversiones, el ajuste del *modelo de organización* y de *negocios* y, a más largo plazo, mejorar e incrementar las *capacidades medulares*.

Las crisis societarias, ocurren por divergencias, conflictos y contradicciones entre los socios accionistas, a veces por razones personales egoístas o de expectativas divergentes, por motivos económicos o por conflictos de *valores* éticos.

Son las más difíciles de superar y generalmente terminan en medio de graves conflictos y perjuicios para la organización, especialmente para su supervivencia. Si no se quiere enfrentar el fin de la sociedad, además de sentido común, las estrategias requieren de compromisos resolutivos de conflictos, a través de largos procesos de negociación y mediación. En definitiva, la clave es formular e implementar estrategias que estén orientadas en fortalecer los sistemas de comunicación entre los socios y directivos, vigorizar los sistemas de gestión financiera y operativa, que reduzcan el impacto y los riesgos de los conflictos.

2.8.7) *Criterios de selección y factibilidad de estrategias E's*

Se ha señalado que las posibles estrategias para alcanzar un objetivo pueden ser muy variadas y abundantes; por eso no debería faltar ni sobrar en este proceso, un método o alguna forma de evaluar y verificar su factibilidad.

Es útil porque previene seleccionar una estrategia que, de antemano, se revelaría imposible o muy difícil de desarrollar. Se debe proponer, como es habitual, para esta tarea el concepto de *factibilidad*, es decir la *posibilidad real o potencial de ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos*, desde dos enfoques:

1. *Factibilidades técnicas, organizacionales, operativas y económicas.*
2. *Capacidades internas y condiciones previstas del entorno, es decir la factibilidad de sus competencias organizacionales, su F's y D's y los riesgos de sus A's y las O's que ofrece.*

Ambos enfoques parten de la premisa de que las estrategias se han seleccionado y se desea hacer una evaluación preliminar de su factibilidad.

El instrumento sugerido es la siguiente matriz, que ya debería ser familiar para los lectores, en donde en la primera columna, se listan cada una de las estrategias propuestas

En el primer enfoque, las E's se evalúan con respecto a las factibilidades técnicas, operacionales y económicas, mediante escalas de valoración previamente acordadas.

Matriz de Factibilidades				
Estrategias E's	Factibilidad Técnica	Factibilidad Organizacional y Operativa	Factibilidad Económica	Valoración total de la factibilidad
Lista de Estrategias E's	Se valora la factibilidad Técnica	Se valora la factibilidad Organizacional y Operativa:	Se valora la factibilidad económica:	Suma de la Valoración de cada aspecto
	Habilitadores técnicos, equipos, maquinas, sistemas informáticos, automatización, etc.	Cambios en los procedimientos en la estructura organizacional, las prácticas de trabajo	Recursos necesarios, disponibilidad, financiamiento, etc.	Promedio de valoraciones individuales del equipo

Por ejemplo, para la *factibilidad técnica* se puede considerar una escala cuantitativa de 1 a 3, en donde el valor de 3 representa la presencia de habilitadores técnicos y competencias modulares, recursos materiales, personal y conocimientos suficientes para llevar a cabo la estrategia, y 1 representa que se carecen de esas competencias y recursos, y por lo tanto la estrategia es poco factible técnicamente. El 2 representa una valoración intermedia, es decir factible pero con alguna deficiencia. Para la factibilidad operacional, y para la económica, se pueden establecer escalas similares que las evalúen de forma apropiada.

En todo caso, como es habitual, el nivel de detalle de los criterios debe quedar a juicio de los miembros del equipo de trabajo que realiza el ejercicio. El valor total de estos factores, debería indicar la factibilidad, y ayudar a seleccionar, en caso de dudas, cuales estrategias tienen más posibilidades de tener éxito.

Por otro lado, como las estrategias son de carácter general, en algunos casos, debería ser hecha sobre una descripción más detallada, que permita evaluarla con mayor rigor y precisión. Igual se nota que para ser más preciso, en cada uno de los criterios, podrían hacerse valoraciones mas específicas, precisamente sobre los impactos en cada uno de los elementos del *modelo organizacional*.

Más adelante cuando se detallen los planes de acción, o tácticas de desarrollo e implantación, *iniciativas* de acción, o como se quiera llamar, se podrá tener ese nivel de detalle y se podrá ser más riguroso eva-

luando las factibilidades, especialmente las factibilidades económicas, que al fin y al cabo suelen ser las limitaciones más usuales.

En el segundo caso la matriz de valoración, es algo más compleja, y podrá tener el siguiente aspecto, y obsérvese que esta es, en realidad, una transformación del análisis de estrategias que se obtendría usando la matriz FODA, pero que aquí se usa para verificar la factibilidad con algo de mayor rigor.

<i>Factibilidad de las estrategias con las capacidades medulares y el modelo organizacional</i>					
<i>Estrategias E's</i>	<i>Factibilidad de la Estrategia</i>		<i>Riesgos de la Estrategia</i>		<i>Valoración total de la factibilidad</i>
	<i>F's</i>	<i>O's</i>	<i>D's de la Organización</i>	<i>A's del entorno</i>	
Lista de Estrategias E's	Se valora la factibilidad desde el punto de vista de las F's internas de la organización. De sus capacidades medulares, de su estructura organizacional, del modelo de negocios, de su propuesta de valor. Etc.	Se valora desde el enfoque de las Oportunidades que ofrece el Entorno, económicas, regulatorias, financieras, de mercado, de la competencia, etc.	Se valora el riesgo desde el enfoque de las Debilidades del Modelo Organizacional.	Se valora el riesgo para las Amenazas del entorno.	Promedio de valoraciones individuales del equipo

En este enfoque no solamente se valoran las factibilidades en función de las F's organizacionales y O's del entorno, también se valoran los posibles riesgos derivados de las D's internas y las A's externas. Por supuesto que para hacer estas valoraciones de forma más detalla y específica, las F's, las O's, las D's y las A's, podrían ser evaluadas individualmente, no en conjunto. En sentido estricto los resultados serían más precisos, aunque este enfoque resultase engorroso y prolongado. Ahora, bien, si se evalúa cada una de las estrategias en función del conjunto, integral-

mente, puede obtenerse posiblemente un resultado global también muy útil, al menos para tomar decisiones preliminares.

Para esta tarea, otra escala más pormenorizada de 1 a 10, en donde 1 representaría la falta o escasez de F's o de O's y su escasa posibilidad para realizar la estrategia, y el 10 la presencia, real o potencial, de F's y O's que la facilita, es decir que hay absoluta certeza o 100% de factibilidad.

Por otro lado los *riesgos* pueden evaluarse mediante una escala similar a la utilizada en una sección anterior, de análisis de riesgos, pero para armonizar la evaluación del instrumento con la escala anterior, supóngase ahora que se usa una escala de 1 a 10, en donde 1 representa, por ejemplo, que las D's organizacionales ofrecen riesgos importantes que obstaculizan el cumplimiento de la estrategia, y 10 que no hay ningún riesgo, o son de escaso impacto en la estrategia.

El total de las valoraciones, de cada estrategia, puede ser de dos formas, multiplicativa y aditiva; es decir, el producto de todas ellas o la suma total o promedios ponderados de todas las valoraciones individuales. Las estrategias que sean de mayor valoración seleccionadas deberán “combinar” en teoría las mayores factibilidades y los menores riesgos

En resumen, de estas últimas secciones, y retomando el hilo argumental de la PE, se concluye que la planificación y formulación de E's es un paso transcendental, que requiere la participación amplia y el consenso de toda la organización, teniendo en cuenta

la multiplicidad de factores señalados, su complejidad e interrelaciones, y de sus múltiple selección de estrategias, factibles o no, para resolver sus objetivos.

Considerando entonces que los OE's, los escenarios han sido afirmados y las estrategias propuestas, el siguiente paso para implementar la PE es la definición de objetivos instrumentales y operacionales indispensables para medir el desempeño, el seguimiento de las *estrategias* y los *planes de acción* en la GE.

2.8.8) *Despliegue de objetivos operativos OP's*

Los objetivos operativos OP's, como sugiere su nombre deben ser instrumentales y concretos, específicos, deben ser claros, cualitativos y cuantitativos, medibles a corto y mediano plazo. Deben responder en general a tres interrogantes ¿Qué? ¿Cuánto? ¿Cuándo?; y estar 1) alineados a los OE's a largo plazo, 2) articulados a las estrategias, y 3) coherentes con los escenarios. Exigirán acciones o proyectos *específicos* en plazos de tiempo limitado y anticipados a las iniciativas y los *planes de acción*.

Para implementar las metas, los OE's, a largo plazo será necesario desglosarlas en objetivos operativos, a mediano plazo o corto plazo.

Por ejemplo, si los OE's son fijados a un horizonte de tiempo mayor, de varios años, los OP's podrían ser anuales, semestrales, o inclusive mensuales; dependiendo también del alcance temporal de los planes, los proyectos y los programas de implementación

que se propongan a continuación, y de los sistemas de gestión activados para su seguimiento y control.

En general, programas de trabajo e iniciativas estratégicas cuyos resultados se esperan de inmediato, requerirán OP's y seguimientos a muy corto plazo; por el contrario, para los planes a largo plazo, los objetivos propuestos y los seguimientos serán más espaciados pero igualmente rigurosos, puntuales y oportunos.

Como se había señalado en una sección anterior hay otras formas de entender y clasificar los *objetivos* o metas que se puede plantear, sin exclusión de los tres tipos más generales de *rentabilidad, crecimiento o supervivencia*. Hay organizaciones que prefieren hablar de objetivos más concretos de, por ejemplo, volúmenes de producción, productos vendidos, de cantidades de servicios prestados o clientes atendidos, de tasas de productividad o eficiencia y de eficacia, de niveles de costos/gastos, de fallas de producción, etc.

No es tan importante debatir que tipo de objetivos se planteen, lo importante es que sean realistas, claros, medibles y coherentes, con posibilidades de cumplirse, alineados y articulados con los otros componentes estratégicos, porque su propósito y utilidad es que posibiliten la GE, convirtiéndose en elementos de seguimiento y control.

Para ese propósito es indispensable que puedan ser reformulados como *indicadores de gestión* mediante *definiciones operativas* precisas; es decir, que se definan claramente sus fórmulas, dimensiones, rangos, etc. para poder ser medibles y consistentemente calculados, regis-

trados y reportados, como más adelante se explicará.

El siguiente ejemplo ilustra con mayor claridad estos conceptos.

Caso-ejemplo: Una empresa industrial se ha propuesto los siguientes OE's, de crecimiento y rentabilidad, en los próximos tres años:

- 1) incrementar su producción en un 15%,
- 2) incrementar su rentabilidad operativa o margen operacional de beneficios al 15% y 3) ampliar su participación de mercado hasta un 30%.

Para estos propósitos estratégicos se ha planteado las siguientes estrategias: aumentar su participación de mercado mediante agresivas promociones y publicidad e incrementando la satisfacción y la fidelidad de sus clientes, incrementando su capacidad productiva y reduciendo progresivamente sus costos de producción.

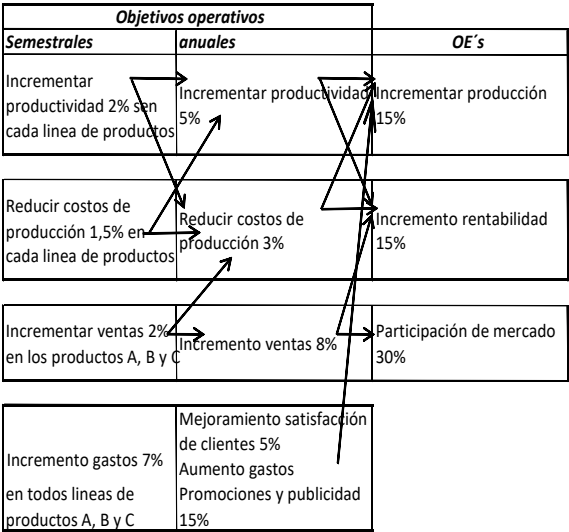
Consistentemente se ha propuesto los siguientes OP's anuales: a) incrementar su productividad en términos de volúmenes en 5% anualmente, b) reducir sus costos de producción en 3% anualmente en todas sus plantas y líneas de producción, c) incrementar las ventas anuales de su portafolio de productos en promedio en un 8% al año, d) mejorar progresivamente la satisfacción global y la fidelidad de los clientes en un 5% y, finalmente e) aumentar los gastos anuales de publicidad y promociones en 15% del presupuesto de mercadeo.

También se ha propuesto otros objetivos semestrales y mensuales para poder realizar el seguimiento oportuno del progreso de los planes de trabajo e implementación.

El cuadro adyacente esquematiza el desglose de OE´s en operativos semestrales del ejemplo y anuales.

Las flechas ilustran la articulación, la alineación y la relación causa-efecto que debe haber entre ellos.

Los *objetivos operativos* semestrales y anuales, a corto o mediano plazo según se considere, están formulados y alineados para que contribuyan a lograr los OE´s a largo plazo, en una hipotética y lógica cadena causal.



En apariencia algún *objetivo operativo* propuesto podría estar en conflicto con los OE´s. Por ejemplo, incrementar los gastos de mercadeo puede reducir los márgenes operativos y, por otro lado, aumentar la producción puede implicar incremento de inversio-

nes y necesidades de capital de trabajo.

Los resultados de estos objetivos, a primera vista contradictorios, al final dependerá de cómo se implementen las estrategias, se ejecuten los *planes de acción* y se compruebe que ha habido un resultado global equilibrado y de acuerdo a las expectativas.

Además de la factibilidad, en la cual se ha insistido mucho, de los *objetivos, estrategias y escenarios*, hay otros aspectos que deben haberse revelado del ejemplo anterior; es decir la validación, alineación o verificación de la relación causa efecto entre los objetivos.

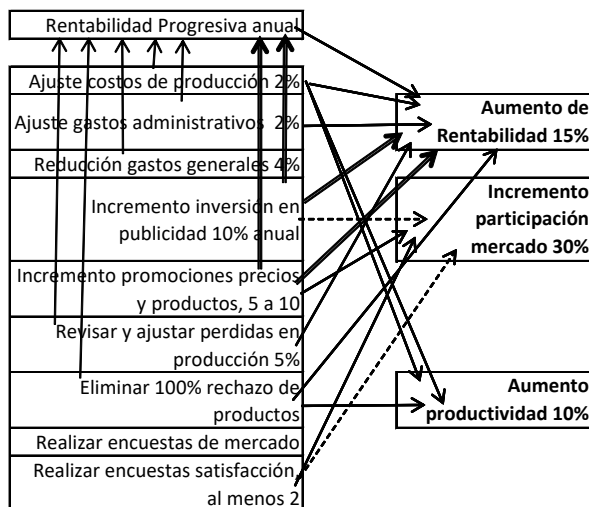
2.8.9) Análisis de la alineación y articulación de los objetivos

Es fundamental que entre las capacidades organizacionales, los OE's, las E's y los OP's haya coherencia y alineación, estén bien articulados y sean realistas y factibles. El análisis de esta posible sinergia, habitualmente es omitido entre los planificadores. No obstante, nos parece una herramienta interesante de utilizar y que tiene frutos útiles.

Los objetivos estarán alineados y articulados coherentemente cuando tengan efectos causales directos, o indirectos, individualmente o integralmente entre ellos; cuando haya interrelación o correlación positiva y no sean contradictorios o competitivos entre sí.

Para empezar, un “análisis” gráfico, un examen de las relaciones, debería revelar si hay o no hay alineación y coherencia entre los objetivos. Para realizarlo, se puede adoptar por conveniencia, las relaciones a través interconexiones gráficas, como en este caso a

través de flechas, que indicarían sus relaciones, directas o indirectas, positivas o negativas.



Por ejemplo, en el gráfico se puede observar las correlaciones más obvias y aparentes, positivas en línea continua oscura, y negativas en doble línea, que puede haber entre los OE's y los OP's del ejemplo anterior y que contribuyen, o no, a su realización, y expresan su articulación y alineación.

Las líneas punteadas representan posibles relaciones positivas indirectas.

De encontrarse en el análisis, interconexiones negativas, es evidente que estos objetivos deberían repensarse. Por el contrario, las relaciones positivas, deberían mostrar una correlación y sinergias positivas entre ellos. *Objetivos operativos* incoherentemente desarticulados de posibles OE's, y de *estrategias*, no producirán seguramente el efecto deseado en los OE's ni resultados o desempeños esperados en la organización.

Como es habitual instrumentar en la práctica esta

etapa de formulación de metas, estrategias y objetivos operativos, el equipo de PE puede llevar a cabo mediante reuniones estructuradas y técnicas de toma de decisiones. Esta tarea puede consumir tiempo y requerir de flexibilidad, paciencia y concentración para considerar evaluaciones y análisis adicionales y, con ánimo crítico, realizar ajustes o reformulación de algunos posibles paradigmas organizacionales.

Además de esta ilustración gráfica, otra de las pautas que se pueden seguir para asegurar la coherencia y articulación necesaria es tratar de desplegar las interconexiones en cascada los OE's y los OP's a partir de sus *definiciones operativas*, y evidenciar las relaciones causales entre ellos. Tarea que requiere una buena dosis de conocimientos técnicos de los temas, y áreas organizacionales, y habilidades analíticas para descubrir las relaciones causa – efecto, no tan obvias, entre ellos. Para esta tarea es necesario desagregarlos o descomponerlos, en su formulación más simple posible, a través de sus propias *definiciones operativas*.

Aunque en una sección previa ya se ha hecho este tipo de ejercicio, cuando se desglosó y descompuso la fórmula de *valor*, en componentes de la calidad, el precio, los costos y los gastos de un producto, o cuando se abordó el tema del *punto de equilibrio*, ahora, explicar esta técnica a través de varios ejemplos, más o menos sencillos, ayudaría a entenderla conceptualmente mejor.

Supóngase, un ejemplo por demás obvio, que se

tiene un objetivo estratégico de rentabilidad operativa, definida como porcentaje de margen de la utilidad neta %MN sobre las ventas, es decir:

$$\%MN = \text{Utilidad operativa} / \text{Ventas}$$

La utilidad operativa es también la diferencia entre los ingresos y egresos, antes de impuestos, es decir:

$$\%MN = (\text{Ingresos} - \text{Egresos}) / \text{Ventas}$$

Como los Ingresos son las ventas, y los egresos pueden descomponerse en costos de producción, ventas y distribución, generales o administrativos se tiene por lo tanto:

$$\%MN = 1 - ((\text{Costos y gastos producción} + \text{gastos de ventas} + \text{gastos generales} + \text{gastos administrativos}) / (\text{Ventas}))$$

La interpretación final evidencia las relaciones causa-efecto obvias entre los costos y las ventas, entre los OE's y los OP's, en el sentido de que si hay un OP's de reducir, por ejemplo, los costos y gastos de ventas, de producción, generales, administrativos, o algún otro y, por otro lado, de incrementar las ventas, entonces se tendrá un efecto inmediato incrementando la rentabilidad, contribuyendo al OE's.

Este análisis puede hacerse un poco más fino si se incorpora los factores de precios y volúmenes de producción, ya que efectivamente:

Ventas = precio unitario x volúmenes

Y la fórmula de %MN quedaría de la siguiente forma:

$$\%MN = 1 - (\text{costos y gastos totales} / \text{Ventas}) = 1 - (\text{costos y gastos totales} / (\text{precio unitario} \times \text{volúmenes}))$$

De la cual se infiere que de haber OP's de incrementar, o reducir los precios, o aumentar o disminuir los volúmenes de producción, se tendría un efecto causal directo de aumentar o disminuir el objetivo de rentabilidad.

Otro ejemplo sencillo, de resultados también evidentes, es el relacionado con el aumento de los volúmenes de producción, y el objetivo OE's de aumentar la productividad en el largo plazo.

Si se mide la productividad en función de los volúmenes de producción entre los costos totales, los fijos y variables de producirla, es decir:

$$\text{Productividad} = \text{Volúmenes} / \text{Costo total} = \text{Volúmenes} / (\text{Costos fijos} + \text{Costos variables})$$

Entonces, si hay OP's para aumentar la producción, o reducir los costos fijos, la productividad aumentaría y el objetivo estratégico se lograría alcanzar.

Si el propósito fuese reducir el costo unitario de producto, también se lograría el objetivo; basta observarlo invirtiendo el indicador, es decir:

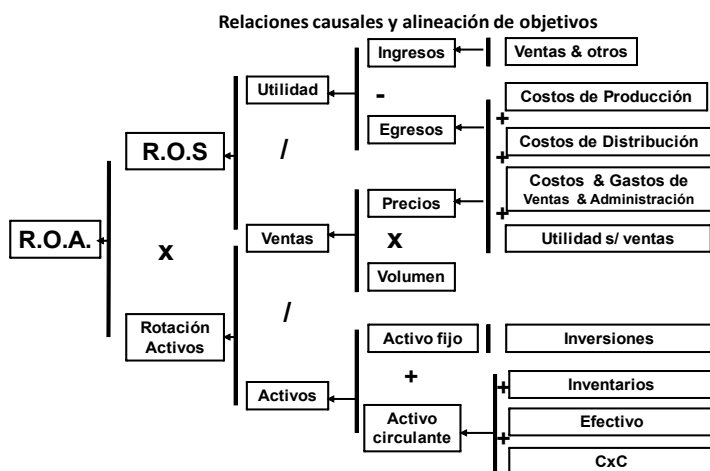
$$\text{Costo unitario} = \text{Costo total} / \text{volúmenes.}$$

En resumen, hay una relación causa - efecto entre la productividad, los costos, y los volúmenes producidos

Para terminar, un ejemplo algo más complejo.

En el siguiente gráfico se ilustran las relaciones de los factores que inciden en la Rentabilidad Sobre Activos, comúnmente conocida como ROA, de sus siglas en inglés (Return on Assets).

De haber OE's sobre esta rentabilidad, se ve claramente cómo podrían establecerse OP's perfectamente articulados con él.



Obsérvese, por ejemplo, que si se establece el OP's de reducir los inventarios, se reduce el activo circulante, y si se reduce el activo circulante, se incre-

mentará la rotación de activos y se tendrá un efecto directo en mejorar el ROA.

Otra forma de asegurar la coherencia y la articulación de OP's con los OE's, es lo que otro tipo de despliegue de objetivos en cascada, pero esta desplegados a lo largo y ancho de toda la organización; es decir en todos sus niveles jerárquicos o en todas sus áreas.

Hay una lógica detrás de eso. Los OE's son de carácter general organizacional o corporativos, están en la cúspide de la estructura jerárquica piramidal, y son gestionados por la dirección en labores de la GE. Deben ser el producto integral de sus actividades, de todas sus unidades o áreas funcionales, divisiones de negocios y, por lo tanto, son de menor aplicación y utilidad operativa.

Es lógico plantearse que se desplegasen en “*cascada*”, desde arriba hacia abajo y a lo ancho, en cada una de sus unidades organizacionales para un doble propósito, 1) lograr que se alineen, que todas contribuyan al mismo objetivo, y 2) que cada unidad cuente con sus OE's y OP's para su propia área o función. Evidentemente esos OP's desplegados así, tienen el doble propósito utilitario de ser instrumentos de implementación de la PE, para desarrollar y gestionar proyectos y planes de acción, y del seguimiento y control de esas áreas funcionales en la GE.

Por ejemplo, asumimos que hay unas unidades funcionales organizacionales, básicas en cualquier industria, es decir de producción, comercialización y de administración, es lógico pensar que los OE's de

la corporación, deberían traducirse o desplegarse en cada una de estas tres unidades, en objetivos más específicos a sus propias actividades, y dentro de esas unidades en otras más operativas, etc.

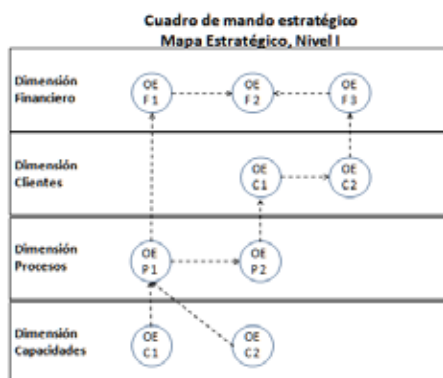
Supóngase que hay un OE's corporativo de *crecimiento* en ventas y aumento de *rentabilidad*, las áreas funcionales, deberían establecer objetivos propios relacionados directa o indirectamente, con efectos causales, en busca de apoyar y contribuir a esos objetivos corporativos de crecimiento.

Por ejemplo, a través de cada unidad organizacional incrementar la productividad, reducir los niveles de costos y gastos, aumentar la eficiencia, de mejorar la calidad de los productos, de reducir las pérdidas en producción, de mejorar los servicios post venta, etc., cualquier propósito factible que apunte en esa dirección.

Es oportuno recordar que en el Balance Score Card, o BSC, como metodología de planificación mencionada en la primera parte, el enfoque para el despliegue de OE' será a través del *cuadro de mando estratégico*, un instrumento útil para definir objetivos sistemáticamente en las cuatro dimensiones que se proponían en las dimensiones: *Financiera*, *Clientes*, *Procesos* y *Capacidades*.

Para ilustrar la utilidad y aplicación, del despliegue en cascada, en el gráfico se ilustran algunos ejemplos de OE's genéricos en cada una de estas áreas a un nivel corporativo, llamémoslo Nivel I, o general de la organización.

Estos OE's, aquí presentados en un nivel I y en las cuatro dimensiones, deberían traducirse y desplegarse con el mismo enfoque en el nivel II o III, inferiores, funcionales u operativos, de la estructura jerárquica organizacional vertical, para desarrollar y alinear los respectivos objetivos de cada unidad y su propio *cuadro de mando*.



Normal y frecuentemente, el proceso de PE llega hasta proporcionar los objetivos corporativos de nivel I. No es frecuente, lamentablemente, que las empresas desplieguen en *cascada sus objetivos estratégicos u operativos* que, idealmente, podría proporcionar instrumentos de gestión propios a cada área funcional.

Cualquiera sea la forma para desarrollar esta tarea, desplegar, alinear, establecer relaciones causa efecto, el producto final, como se ha señalado antes, deberá ser un conjunto articulado, coherente de OE's y OP's que permitan una planificación detallada de actividades y proyectos, un *plan de acción* estratégico, si es necesario y requerido determinar su factibilidad económica, mediante algún medio de evaluación fi-

nanciera, un caso de negocios propuesto, y hasta presupuestos operativos si son oportunos.

No debería ser una tarea irrelevante, el evaluar la factibilidad de los OP's, así como se ha evaluado otras factibilidades de otros resultados de la planificación. Obsérvese que también para debatir y acordar, la posibilidad real de los *objetivos operativos* que se propongan, puede hacerse con instrumentos similares a los usados para verificar la factibilidad de otros productos de las etapas anteriores de la PE.

Para finalizar estas secciones, debe ser notorio la abundante cantidad de instrumentos disponibles para que se ejecute un proceso de planificación eficaz. Todos son flexibles, de de amplia aplicación y la experiencia ha comprobado que son de altísima utilidad. Evidentemente no será siempre necesario utilizar todos y cada uno de las herramientas prescritas, cuáles se deberán usar es un asunto que debe dejarse a la discreción de los planificadores, en relación a su propio entorno, condiciones y disponibilidad de recursos.

En cuanto a decisiones formales de aprobación y adopción definitiva de resultados, si el equipo no ha sido facultado para eso, el último paso de estas etapas metodológicas, es presentarlos y someterlos a la dirección de la organización. Al aprobarse formalmente se debe dar paso a la siguiente etapa de la metodología, y no antes, es decir el *Plan de Acción* estratégico; solo en la eventualidad de que la dirección no apruebe las propuestas del equipo, se deberán retomar y rehacer, algunos o todos, los pasos anteriores, dependiendo

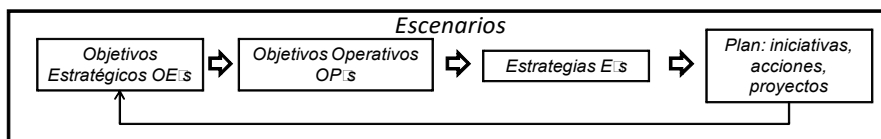
de cuáles son los ajustes o modificaciones que se hayan visto necesarios revisar.

*“El hecho de que hagas un buen plan
no significa que eso vaya a suceder”.*
*Taylor Swift. “Cuando es obvio que no se pueden alcanzar
los objetivos,
no ajuste los objetivos, ajuste los pasos de acción”.*
Confucio.

1.9 Plan de Acción

Este próximo paso es quizás uno de los más importantes del proceso. Para llegar hasta aquí, casi todos los elementos de la PE han sido formulados, los aspectos críticos y las competencias han sido identificadas, los escenarios, las *estrategias* y las metas acordadas; la siguiente tarea es proponer un *plan de acción*. La cuestión es ahora traducir todos esos resultados y productos anteriores en un programa articulado de iniciativas y acciones coherentes, convertir cada *estrategia* y cada OP's en, actividades, tareas y proyectos específicos. No es una tarea fácil, pero es la más creativa y retadora.

En las secciones anteriores se ha insistido en la articulación, la alineación de objetivos con escenarios y estrategias, verificando su factibilidad y sus relaciones causales. En esta etapa hay que seguir esa línea de argumentación coherente y será necesario comprobar el engranaje, la articulación, de las E's con las iniciativas, las acciones y los proyectos estratégicos.



Por supuesto que también habrá que decidir sobre la posible y abundante cantidad de iniciativas y opciones propuestas que serán consideradas y valoradas, para incluirlas en el plan para resolver los problemas y asuntos críticos y materializar las estrategias.

El primer paso, la primera tarea en esta etapa es indagar, investigar, determinar las actividades, los proyectos, las iniciativas estratégicas para configurar el plan de acción

2.9.1) Protocolo de selección de iniciativas y proyectos

La forma habitual de elaborar las listas de iniciativas, suele ser a través de asignaciones específicas a un equipo de proyecto con competencias específicas relativas al asunto a resolver y, muy frecuentemente, surgen de las reuniones del equipo de planificación, a lo largo de todo el proceso, y de las reuniones estructuradas para esos propósitos. En ocasiones, surgen de la consulta y asesoría con especialistas en las diferentes disciplinas que atañen al asunto planteado.

De cualquier forma, el equipo de planificación por ser multidisciplinario y conocedor de la organización, por haber participado en los análisis y valoraciones, discusiones y debates, es el que mejor suele aportar soluciones e iniciativas.

Aunque hay muchas formas de realizar esta tarea, estas deben organizarse y ejecutarse mediante las siguientes actividades u otro protocolo similar.

Obsérvese que estas actividades obedecen la misma estructura que cualquier otra reunión de trabajo:

- i. *Convocatoria*: Se planifica y se envía la convocatoria a los participantes del equipo. En la convocatoria se describen los propósitos, las actividades, la metodología a seguir y el resultado esperado. Recordar que el producto de este ejercicio debe ser una lista de iniciativas factibles y articuladas con las estrategias, y los objetivos producto de la planificación.
- ii. *Apertura*: El equipo se reúne y el moderador aclara las dudas sobre el propósito del ejercicio y la mecánica a seguir, los tiempos y las tareas a realizar.
- iii. *Organización*: Se distribuye las tareas por grupos multidisciplinarios o multisectoriales, en el contexto de los *escenarios* acordados, una selección de *estrategias* y de *objetivos*, previamente seleccionados para cada grupo; procurando que en cada uno haya expertos en las áreas y competencias respectivas necesarias.

Si no hay participantes suficientes para organizar grupos, la distribución deberá ser hecha asignándolas individualmente, aunque en esos casos, también se puede adoptar y abordar las tareas colectivamente, en sesión plenaria.

- iv. *Ejecución*: Cada grupo elaborará las iniciativas o proyectos de cada estrategia asignada. Los resultados de cada uno se presentarán en sesión plenaria. Cada iniciativa deberá ser debatida y sometida al escrutinio de todo el equipo, promoviendo la partici-

pación para revisarlas y ajustarlas de ser necesario.

Las iniciativas propuestas se debaten, identificando los elementos diferenciadores, comunes, complementarios y redundantes que tengan cada una y se evalúa sus *impactos*, su *factibilidad* y sus riesgos, según alguna herramienta establecida de antemano.

Se acuerdan las posibles reformulaciones, hasta llegar a un consenso.

- ii. Cierre:* Una vez hecha estas últimas evaluaciones debería salir una lista definitiva que se someterá a la aprobación de la dirección de la organización, en un formato donde se resuman las conclusiones y las propuestas de forma explícita, clara y transparente.

Generalmente estas propuestas, resultado de la reunión de trabajo, son hechas en términos generales y preliminares; no solamente porque deberán ser sometidas eventualmente a la dirección, pero también porque para convertirlas en proyectos realizables, necesariamente se tendrá que especificar con detalles todas, o casi todas, las actividades necesarias para implementarlas. Obsérvese también que pudiese ser necesario celebrar varias reuniones de este tipo, evidentemente dependiendo de la complejidad y variedad de las estrategias y objetivos propuestos.

Una vez aprobados se deberán elaborar los programas, cronogramas y agendas, detallados de implementación de cada proyecto o iniciativa, los presupuestos, requerimientos y otras especificaciones

necesarias. Esta última tarea requerirá, seguramente, nuevas reuniones del equipo de trabajo y la asistencia de especialistas, o asesores externos en cada proyecto o iniciativa.

Es útil un ejemplo para ilustrar estas ideas.

Caso-Ejemplo: El equipo del área mercadeo y ventas de una empresa de productos alimenticios, costosos y de alta gama, se ha planteado la meta de mejorar los resultados comerciales en el largo plazo, con la estrategia de incrementar la participación en un segmento, o nicho, específico de mercado de clientes de renta media.

Para satisfacer estos objetivos y materializar las estrategias ha previsto las siguientes iniciativas o actividades en el *plan de acción* preliminar:

- 1) *Identificar claramente las especificaciones y aspiraciones de calidad del segmento de clientes objetivo mediante investigaciones de mercado.*
- 2) *Identificar las características demoscópicas del segmento, el nivel de vida, las capacidades de consumo y gasto.*
- 3) *Diseñar una política de precios competitiva para el sector.*
- 4) *Implementar descuentos y promociones atractivas de ventas.*
- 5) *Desarrollar una campaña comunicacional estratégica y publicitaria.*
- 6) *Fortalecer el servicio técnico post venta para los distribuidores del sector.*

Está claro que, cada una de estas iniciativas, es más específica que las estrategias propuestas, y que no obstante requerirán un nivel más detallado de actividades, tareas y cronogramas de ejecución, para que puedan ser implementadas. También, seguramente, requerirán presupuestos y evaluaciones económicas de todo lo que sea indispensable para llevarlas a cabo. Esta última tarea, en muchos casos es definitiva para evaluar su factibilidad y poder materializarlas.

2.9.2) *Presentación del plan*

Hay muchas maneras de presentar las propuestas del *plan de acción*, no hay una regla de aceptación general que determine cuál debe ser el nivel de detalle a especificar de las actividades. En general, depende de la complejidad del asunto y las capacidades y habilidades del equipo para estructurarlo, definirlo y detallarlo.

El despliegue de la información, que debería ser estructurada para evidenciar la relación causal y su articulación, podría contener los siguientes elementos:

- *Los objetivos estratégicos, generales, las metas relacionados a la iniciativa propuesta.*
- *Los objetivos específicos, operativos, alineados para alcanzar las metas respectivas.*
- *Las estrategias de acción de los objetivos estratégicos.*
- *Las iniciativas de acción, las actividades, los proyectos o sus etapas, los programas o sub proyectos necesarios para alcanzar los objetivos específicos.*
- *Los responsables de cada iniciativa.*

- Las fechas de inicio y culminación acordadas.
- El nivel de factibilidad estimado.
- Los recursos necesarios para realizar la actividad.

El formato usado en la gestión de proyectos, para desplegar esta información, tendría este aspecto:

Plan de Acción							
Objetivo Estratégico, Meta	Objetivos Específicos	Estrategias de acción (cursos o direcciones de acción)	Acción: Iniciativas, actividades, tareas específicas, proyectos estratégicos	Responsable, líder, gerente de proyecto.	Fecha de culminación	Nivel de Factibilidad %	Recursos necesarios Presupuestos Inversiones Humanos Etc.

En la práctica, el plan funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se propone organizar y desarrollar el conjunto de tareas requeridas.

Es frecuente que muchos equipos se bloqueen para elaborar el plan, sea por desconocimiento técnico o por la complejidad de sus iniciativas y objetivos, o porque argumentan desconocer las tareas específicas requeridas para ejecutarlo. Como se ha señalado antes, no es indispensable en este momento, en esta formulación, describir abundantes detalles de todas las actividades pertinentes, aunque si debe ser claramente formulado el concepto, la idea, la estrategia o las iniciativas propuestas.

Una observación es importante en el plan de acción, el responsable de la iniciativa es el encargado de coordinar todas las actividades necesarias para ejecutarla, no necesariamente la persona encargada de realizarla.

Por otro lado, la factibilidad, puede ser requerida con algún detalle, por ejemplo especificando la factibilidad económica, sobre la cual se hablará más adelante, o la factibilidad técnica y operativa, u organizacional. Claro que lo lógico sería aspirar a que todas las iniciativas propuestas tuviesen un nivel del 100%; sin embargo, eso no es frecuente que ocurra, y hay que ser honesto, profesionalmente hablando, y reconocer que hay siempre elementos de incertidumbre que pudieran atentar en contra de la realización del plan. Es usual que proyectos con un nivel de factibilidad alto sean finalmente aprobados.

¿Cuál es ese nivel?, dependerá de los criterios de la dirección que finalmente los apruebe y los riesgos que se está dispuesto a correr. Se volverá a considerar este aspecto en las próximas secciones.

De hecho, las directivas de muchas organizaciones podrán exigir, antes de aprobar el plan de acción, que cada una de estas iniciativas, o proyectos complejos y arriesgados, sean presentadas con mayor detalle. Por ejemplo, podrán exigir en un formato tipo propuesta de proyecto, o “*Project charter*”, según se ilustra en el cuadro siguiente:

<i>Proyecto Estratégico</i>				
Objetivo (Estratégico, Operativo):				
Estrategia:				
Actividades, tareas específicas, detalladas	Se deberá especificar para cada una de las actividades, tareas, o etapas:			
	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Responsable de la tarea	Entregable

En el formato de presentación del proyecto, se destacan, obviamente las tareas requeridas, las actividades específicas, las fechas de inicio y culminación, el responsable de la tarea y el entregable, sin olvidar la estrategia y el objetivo por el cual se está implementando la iniciativa o el proyecto. La diferencia notable con el plan de acción consiste en el nivel de detalle exigido de las tareas y el entregable para evidenciar su culminación.

Ponerse de acuerdo y saber con anticipación en detalle todos los elementos descritos del plan no es tarea fácil. Pueden ser necesarias varias reuniones, debates y discusiones, antes de poder concretarlo en su versión definitiva. De hecho, puede no haber una “versión definitiva” en un sentido literal, pues permanentemente podrá ser objeto de revisiones y ajustes durante su ejecución, como en casi cualquier gestión de proyectos.

Finalmente, por la misma razón expuesta, en estas iniciativas complejas y difícil ejecución, el determinar las fechas comprometidas, a veces, es imposible hasta no conocer las tareas y sus detalles. Sin embargo, se debe exigir que se propongan fechas estimadas en cualquiera iniciativa, especialmente para afirmar el compromiso de su ejecución.

Como parte del ejercicio de preparación de las listas de iniciativas, ante la posible abundancia de ellas, otra de las tareas que en muchas situaciones es recomendable en esta etapa, es definir su importancia, su jerarquía, sus impactos y, finalmente como se afirma-

do antes, se profundice en evaluar la factibilidad económica. Estas evaluaciones podría permitir reducir el número y seleccionar las que sean más necesarias y factibles.

2.9.3) Prioridades de las iniciativas estratégicas

Con frecuencia habrá iniciativas que, por su necesidad evidente, es posible que no sea necesario cuestionarlas, o someterlas a evaluaciones, la decisión de ejecutarlas será indiscutible. Sin embargo, en general, hay que priorizar porque los recursos son limitados y porque habrá proyectos que pueden tener un impacto en los OE's de mayor o menor importancia, urgencia e intensidad.

Intervenir en todos y cada uno de los problemas y los asuntos diagnosticados durante la planificación, puede ser un asunto vital, pero excesivamente ambicioso, esencialmente por escasez, limitación de recursos y tiempo.

Es frecuente la tendencia, o el error, de muchos equipos de planificación, desarrollar una extensa lista de acciones y proyectos tan abundantes que puede llegar a estar fuera de sus posibilidades reales, y les conducen inexorablemente al fracaso y la frustración. Para evitar este error habrá que tomar decisiones y seleccionar las prioridades, de acuerdo a algunos criterios adoptados.

Aunque en definitiva, es la dirección de la organización la que tome las decisiones finales, y considere sus propios criterios y juicios de valor con respecto

a los proyectos e iniciativas propuestos; pero es evidente que se sentirá mucho más segura al decidir, si cuenta con el respaldo de una evaluación que está sostenida por criterios más objetivos.

Por ejemplo, supóngase que una organización de servicios de salud tiene un objetivo de crecimiento para incrementar sus servicios y usuarios en el largo plazo, y se plantea las estrategias de 1) aumentar sus turnos de trabajos, 2) la apertura de nuevos consultorios de atención primaria, 3) adquirir nuevos equipos médicos, 4) aumentar su productividad y 5) ampliar su plataforma tecnológica e informática para servicios en línea.

Las iniciativas, o acciones del plan, para implementar estas *estrategias* pueden ser un proyecto e inversiones para adquirir nuevos equipos y aplicaciones informáticas, solicitar presupuestos para la adquisición de equipos médicos, incrementar la contratación y capacitación de personal técnicamente calificado, hacer reingeniería y optimización de procesos de su *modelo de atención*, búsqueda de fuentes de financiamiento, líneas de crédito bancarias, reestructurar su estructura organizacional, empoderar a su personal de atención, implementar programas y actividades para mejorar los tiempos de espera en colas de los usuarios, y programas de investigación y desarrollo para ofrecer nuevos servicios.

En el ejemplo, como las Iniciativas son muy abundantes, si todas se abordaran, muchas posiblemente fracasarían; sería necesario previamente someterlas a

criterios de decisión para jerarquizarlas, y seleccionar las que sean más factibles de materializar, las más importantes y urgentes.

En consecuencia, una de las cruciales decisiones de un equipo de planificación será decidir qué iniciativas pueden y deben abordarse, y cuáles proyectos deben ser considerados para implementar el *plan estratégico*.

Hay herramientas clásicas de *investigación de operaciones*, de teorías de decisiones o de programación lineal que permiten seleccionar de manera “óptima” las alternativas de inversión y de proyectos, técnicas que están fuera del alcance de este texto y en donde se sugieren otras formas más prácticas. Algunos de estos métodos siguientes pueden ser útiles:

- *Evaluando la importancia y urgencia para jerarquizarlas.*
- *Efectos en los lineamientos estratégicos OE's y OP's: evaluando el nivel de impactos.*
- *Evaluando la disponibilidad y factibilidad de recursos disponibles o necesarios, financieros, técnicos, humanos, operativos, etc.*

Cada uno de estos métodos tiene su utilidad por separado y, en forma combinada, son complementarios. El primer y segundo métodos proporcionan una lista preliminar que podría ser necesario evaluar con mayor profundidad.

Se asumirá para empezar que, en efecto, el equipo ha elaborado una cierta cantidad de iniciativas, proyectos, actividades y tareas, acciones y medidas contingentes correctivas o preventivas, en respuesta a sus

evaluaciones, análisis, y estrategias de acción, durante el proceso de planificación.

Para este análisis de prioridades podría utilizarse una escala, usando el siguiente esquema entre los siguientes valores:

1: no importante ni urgente

4: no importante y urgente

7: importante y no urgente

10: importante y urgente

Las iniciativas que tengan un valor grupalmente asignado, valorados como es habitual en estos instrumentos heurísticos, por la suma o promedio de las valoraciones individuales, serán ordenadas y jerarquizadas en una lista de mayor a menor.

Sobre esta lista jerarquizada, se podrá hacer el análisis de impactos en los OE's y los OP's.

La evaluación de impactos de las iniciativas sobre los OE's y OP's puede hacerse mediante la escala que se ha propuesto antes para este tipo de análisis:

Entre - 5 a + 5, siendo - 5 = impacto o efecto negativo, 0 = ningún impacto o efecto, +5 = alto impacto o efecto positivo.

Recordando que el valor negativo debería interpretarse en el sentido que su efecto puede ser contrario al esperado, o que no estaría alineada la iniciativa o el proyecto con los OE's o los OP's; un valor de 0 debería interpretarse como que la propuesta en realidad no tiene efecto alguno en ellos; y los valores positivos reflejan articulación y algún tipo de impacto positivo estimado.

	<i>Evaluación de Impactos</i>		
<i>Iniciativas, acciones, proyectos</i>	<i>OE's</i>	<i>OP's</i>	<i>Evaluación total</i>

Los resultados se pueden presentar como en la tabla .

Obsérvese que la importancia, la urgencia y los impactos, en realidad son conceptos relacionados y complementarios, más no equivalentes. Una iniciativa, puede ser importante, no urgente y con un impacto menor en los objetivos estratégicos y operativos. Evaluarlos por separado contribuye a clarificar los criterios de selección.

Por ejemplo, si hay un objetivo operativo de reducir los ciclos de tiempo productivo, una iniciativa que pretende aumentar la productividad, podría suponer el efecto contrario de reducir los controles y aumentar las fallas del proceso; si el propósito es incrementar las ventas exclusivamente con una campaña publicitaria institucional, sin ofrecer promociones y descuentos de precios, o aumentar la calidad, el efecto de la iniciativa podría ser irrelevante.

En conclusión, cualquiera sea el método usado o la escala utilizada, en el ejercicio de evaluación de impactos o de la jerarquización, la valoración total produciría una selección previa, o una jerarquización preliminar, que posiblemente requerirá descartar algunas acciones para concentrarse en las de mayor jerarquía y tienen fuerte impacto.

En principio, las de mayor valor total se deberían seleccionar y las iniciativas con menor valoración podrán ser descartadas, o pospuestas para un momento

más apropiado. En cualquier caso, es posible que se necesitarán evaluaciones adicionales si resulta, que hay un número muy abundante de iniciativas, o por si hay dudas de su *factibilidad*. El siguiente paso será evaluar este aspecto que, evidentemente, es independiente de su importancia o de su urgencia.

Entonces el parámetro de “corte” entre ellas, el criterio definitivo y concluyente de selección, podrá ser decidido por consenso con cierto nivel de arbitrariedad por el equipo o, mejor aún, examinando la *factibilidad* y la disponibilidad de recursos.

2.9.4) *Factibilidad potencial de las iniciativas y proyectos*

La *factibilidad potencial*, en este caso también se deberá referir a la posibilidad real o potencial de realizar, de materializar, ejecutar o llevar a cabo la *iniciativa estratégica* con los recursos disponibles, o en todo caso, que puedan adquirirse eventualmente. Se dice potencial porque está basada en un juicio preliminar y su nivel de certeza puede ser menor, y no haber recursos que no están disponibles actualmente pero hay posibilidades de obtenerlos, de adquirirlos de fuentes externas, de financiarlos, etc.

Por supuesto que al haber definido con mayor detalle las iniciativas, acciones y proyectos del plan, este aspecto debería poder ser evaluado con mayor precisión.

Los criterios para evaluar los recursos, que se pueden considerar, son similares a los usados anteriormente para otros propósitos:

- *Financieros o económicos*: Se refieren a la capacidad de liquidez, de disponibilidad de efectivo, o de financiamiento, para sostener y ejecutar la iniciativa.
- *Humanos*: La cantidad, la disponibilidad, las *capacidades medulares*, los conocimientos, las habilidades del personal.
- *Técnicos*: Los equipos, maquinarias e instrumentos disponibles.
- *Operativos o logísticos*: Las instalaciones y capacidades de organización.

Evaluación de recursos, la disponibilidad y factibilidad
Las iniciativas y los criterios pueden ser dispuestos según el siguiente cuadro:

Iniciativas o proyectos	Recursos financieros	Recursos humanos	Recursos técnicos	Operativos, logísticos	Evaluación Factibilidad	
					Total	Relativa%

En el cuadro cada iniciativa estratégica será evaluada según una escala acordada, de por ejemplo la siguiente, u otra similar:

No hay recursos ni posibilidad de obtenerlos = 0

No hay recursos pero si hay posibilidad de obtenerlos = 1

Hay recursos parcialmente disponibles pero hay que obtener otros adicionales = 2

Hay recursos totalmente disponibles = 3

El indicador de *factibilidad potencial* final, la sumatoria de todas, tendría un máximo valor de 12, y un mínimo de 0; expresado en términos relativos podría sugerir el nivel de factibilidad de cada una, en porcentaje.

Por ejemplo, supóngase una evaluación hecha con las siguientes iniciativas:

- *Reducción de tiempos de ciclo*
- *Mejoramiento de controles*
- *Reducir fallas*
- *Contratación de personal.*

Evaluación de recursos, la disponibilidad y factibilidad

<i>Iniciativas, acciones, proyectos</i>	<i>Recursos Financieros</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Recursos técnicos</i>	<i>Operativos, logísticos</i>	<i>Evaluación Factibilidad</i>	
					<i>Total</i>	<i>Relativa %</i>
<i>Reducción de tiempo de ciclo</i>	3	2	0	1	6	50%
<i>Mejorar los controles</i>	3	2	2	3	10	83%
<i>Reducir fallas de producción</i>	3	3	0	2	8	67%
<i>Contratación personal calificado</i>	3	2	0	3	8	67%

En el ejemplo, las iniciativas con mayor factibilidad potencial son evidentemente el mejoramiento de los controles, con 83%; la contratación de personal calificado y la reducción de fallas con 67%; la otra tienen una factibilidad de valor moderado.

Es habitual que, aunque se hayan determinado preliminarmente las factibilidades con este instrumento, muy posiblemente habrá que hacer evaluaciones más detalladas, especialmente sobre los recursos económicos, la capacidad financiera, que puede ser el gran obstáculo a resolver.

En efecto, de la aplicación combinada y complementaria de estos instrumentos debería resultar una lista de iniciativas y proyectos que resultasen de mayor prioridad y factibilidad; una lista que se propondrá para su aprobación a la dirección; pero, al final todo, depende de los recursos económicos que se dispongan; por ejemplo si no hay recursos técnicos, o

humanos, pero si económicos abundantes, las necesidades técnicas o humanas, de maquinarias o equipos, pueden ser adquiridas sobre la marcha.

Por todo lo anterior, muy posiblemente, sobre todas las iniciativas, *factibles* potencialmente, podría exigirse una presentación demostrativa de los impactos económicos o comerciales, en los estados financieros proyectados, o un análisis de costo beneficio, en el flujo de caja y, también, la elaboración de presupuestos estimados para su ejecución.

Se debe advertir que, sería un tanto irresponsable proponer iniciativas con gran incertidumbre, escaso impacto, poca factibilidad y gran riesgo de fracasar, para eso el *nivel de factibilidad* potencial estimado por el equipo sobre las iniciativas del plan debe ser suficientemente “alto” y debe haber sido evaluado previamente como se sugirió antes.

Ahora bien, es claro que exigir 100% de factibilidad y seguridad es imposible; en muchos proyectos es excesivamente ambicioso y poco realista. Surge entonces la pregunta de ¿cuál podría ser el nivel de *factibilidad* mínimo para considerar su implementación?

En base a la propia experiencia se podría sugerir que, por ejemplo, es prudente asumir riesgos con proyectos que tengan un nivel de *factibilidad* estimada mayor a 80% o 90%. Sin embargo, en ocasiones podría ser necesario asumir riesgos mayores al enfrentar, por ejemplo, situaciones críticas de altísima urgencia, con proyectos que tengan una factibilidad relativa menor al 70% o 60%, inclusive menores al 50%. Aunque en

este último caso equivaldría el lanzar una moneda al aire, es decir correr muchos riesgos.

Todos los proyectos tienen incertidumbres que se deben asumir y son pocos los que tienen absoluta certeza y seguridad de ser exitosos. A menos que esa decisión haya sido delegada en el equipo de planificación, depende de la directiva y las políticas corporativas, ellos son los que tienen la última palabra de decidir cuál es el nivel de riesgo aceptable.

Como se ha mencionado, en las acciones o iniciativas muy complejas, de niveles de riesgo elevados, por ejemplo con *factibilidades* inferiores a un 70%, y que posiblemente requerirán múltiples actividades y tareas que se ejecuten de forma coordinada, o exijan proyectos más elaborados y complejos, se podrán desglosar, descomponer y ser estructurados en etapas, secuenciales o en paralelo, con tareas y actividades más específicas, más detalladas, o en sub proyectos con posibilidades de demostrar y tener éxitos tempranos, y más fáciles de evaluar, hacerles seguimiento y controlarlos.

El siguiente ejemplo ilustra esta importante etapa de la PE.

Caso-Ejemplo: Una empresa industrial de manufactura, de mediano tamaño, en un proceso de PE ha establecido los siguientes OE's:

- 1) Aumentar en tres años la *rentabilidad* operativa hasta un 5%.
- 2) Incrementar su participación de mercado hasta un 10%.

3) Aumentar su *productividad* general en un 8%.

En sus escenarios previstos para estos propósitos ha propuesto sus *estrategias* posibles de la siguiente forma:

- 1) Revisar y ajustar los costos de producción de su portafolio de productos.
- 2) Revisar y ajustar los gastos administrativos y generales.
- 3) Revisar y ajustar los controles de calidad de producción y el servicio postventa.
- 4) Mejorar los procesos en las áreas de almacenamiento, producción, transporte y entrega de productos.
- 5) Incrementar la inversión en publicidad y promociones, 6) revisar y ajustar plantilla de personal.

Adicionalmente, ha propuesto también los siguientes objetivos operativos en los próximos 3 años:

- a) Lograr una rentabilidad anual operativa y progresiva del 2% para el primer año, 2,5% en el segundo y tercer año.
- b) Ajustar los costos de producción en un 2% anualmente, en todas las líneas de manufactura.
- c) Ajustar los gastos administrativos de todas las oficinas en 2% anual,
- d) Reducir los gastos generales corporativos en un 4% anual.
- e) Revisar las pérdidas de productos y ajustarlas en al menos un 5% del costo, e) eliminar el total 100% de los productos rechazados o devueltos por los clientes por mala calidad.

Ha elaborado una lista de iniciativas estratégicas importantes y urgentes, entre las cuales destacan:

- 1) Realizar una campaña institucional de publicidad intensa.
- 2) Realizar promociones de precios y descuentos por pronto pago a los distribuidores.
- 3) Recortar la plantilla de personal administrativo.
- 4) Implementar controles automáticos de calidad en las áreas críticas de la línea de producción.

El equipo ha deducido acertadamente que la mayor parte de los OP's están alineados con el OE de rentabilidad; además ha evaluado los impactos de las estrategias propuestas y casi todos resultan positivos.

El equipo también evaluó la factibilidad de las estrategias propuestas con una escala de 1 a 3, que dio el siguiente resultado:

Evaluación de recursos, la disponibilidad y factibilidad

<i>Estrategias</i>	<i>Recursos Financieros</i>	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Recursos técnicos</i>	<i>Operativos, logísticos</i>	<i>Evaluación Factibilidad</i>	
					<i>Total</i>	<i>Relativa %</i>
<i>Costos de producción</i>	3	2	2	2	9	75%
<i>Gastos admin. Y Gnrls.</i>	3	2	2	3	10	83%
<i>Controles de calidad</i>	3	3	0	2	8	67%
<i>Procesos logística</i>	3	2	0	3	8	67%
<i>Publicidad y promociones</i>	3	3	1	3	10	83%

El % de factibilidad es resultado de la suma de las valoraciones de objetivo sobre el total máximo posible de 12. De acuerdo al criterio de aceptación solo aquellas con un valor relativo mayor del 80% son factibles de materializarse. Este nivel de “corte” no significa que las demás deban rechazarse

definitivamente; pueden ser pospuestas hasta que sea más oportuno, o la decisión final de la dirección lo determine.

Finalmente, el equipo decide proponer un plan de acción que contenga las iniciativas para materia-

Plan de Acción							
Objetivo Estratégico, Meta	Estrategias de acción (cursos o direcciones de acción)	Objetivos Específicos	Acción: Iniciativas, actividades, proyectos estratégicos	Responsable, líder, gerente de proyecto.	Fecha de culminación	Nivel de Factibilidad %	Recursos necesarios
							Presupuestos
							Inversiones
							Humanos
							Etc.
Incrementar rentabilidad al cabo de tres años	Ajuste de Costos y Gastos y aumento de productividad	Ajustar gastos Administrativos y generales	Elaborar proyecto de Revisión de y gastos administrativo	Gerencia de Administración	A definir	80%	Elaborar propuestas
			Elaborar proyecto de Revisión de y gastos generales		A definir		Elaborar propuestas
		Ajuste costos producción y aumento de productividad	Elaborar Proyecto de revisión y ajuste de Costos de producción	Gerencia de Producción y operaciones	A definir	70%	Elaborar presupuestos y análisis económico de costo-beneficio

También se ha preparado un *plan más detallado* de ejecución de la iniciativa (*Project charter*), o proyecto, de reducir los costos de producción, según se ilustra en el cuadro siguiente.

Se debe observar que el nivel de descripción de las actividades está mejor detallado.

Este tipo de instrumentos, que se volverá a mencionar en una próxima sección, es importante, sino indispensable, para materializar, es decir implementar, las iniciativas estratégicas del plan.

Proyecto de revisión y ajuste de Costos de producción				
Objetivo (Estrategico, Operativo):	Reducción de cotos de producción, incremento de productividad			
Actividades, tareas específicas, detalladas	Se deberá especificar para cada una			
	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Responsable de la tarea	Entregable
Crear equipo multisectorial: Técnico-operativo-financiero, definir el objetivo y los alcances del proyecto	Por definir	Por definir	Lider del equipo	Lider, participantes, roles
Planificar trabajo/agenda y reuniones de trabajo				Plan de trabajo y agenda reuniones
Defini/describir los procesos productivos-operativos			Participantes designados	Procesos descritos
Recabar información financiera de costos y volúmenes de producción				Reportes, informes, estadísticas
Analizar la información y los datos				Análisis de causas, de costos más
Evaluar opciones y soluciones posibles y factibles técnicamente				Soluciones factibles
Hacer análisis de costo beneficio				Reporte de análisis económico y recomendaciones
Elaborar propuesta a la dirección de soluciones factibles			Lider del equipo	Propuesta y aprobación
Implementar propuestas aceptadas			Participantes y áreas operativas	Soluciones y medidas implementadas
Elaborar planes de seguimiento y control, contingencia, indicadores de desempeño, etc.			Participantes designados	Planes de seguimiento y control

Como ya se ha anticipado, es frecuente que en estas fases de planificación y programación de *iniciativas*, en estas evaluaciones de factibilidades, los recursos económicos sean un gran obstáculo. La organización no necesariamente dispone de liquidez, de flujo de caja, ni recursos presupuestarios ni capital de trabajo para llevar a cabo esos planes. Por eso podrá ser necesario profundizar en los análisis financieros de factibilidad. Este aspecto requiere considerar algunos métodos de realizar esta tarea, y ese será el contenido de la próxima sección.

“Cuanto más tiempo pasas contemplando lo que deberías haber hecho ... pierdes un tiempo valioso planeando lo que puedes y harás”.

Lil Wayne.

“Cuando es obvio que no se pueden alcanzar los objetivos, no ajuste los objetivos, ajuste los pasos de acción”.

Confucio.

2.10. Evaluación de impactos económicos de la PE

En la sección anterior, se señaló la práctica de hacer una evaluación y selección preliminar, sobre la *factibilidad potencial* de las *iniciativas estratégicas*, proyectos o actividades propuestas, basada exclusivamente en juicios de los expertos del equipo; eso puede no ser suficiente y, en muchas organizaciones debe ser necesario que se exija una evaluación económica más rigurosa de cada iniciativa, o del impacto global de la planificación.

En efecto, sin una evaluación de los efectos e impactos económicos de la PE la selección posiblemente estaría incompleta y, sin este ejercicio, tomar decisiones es muy arriesgado.

De hecho en empresas de gran tamaño, multinacionales o en etapas de madurez organizacional, suele acostumbrarse, y exigirse, que los planes de acción estratégicos sean acompañados por evidencias de facti-

bilidades económicas más rigurosas. Lo más habitual, es que se exijan al menos presupuestos operativos de los proyectos, o de estados financieros proyectados de la demostración de los impactos globales del plan estratégico, funcionales, divisionales y corporativos.

En muchas otras pequeñas o medianas empresas, familiares o de comercios minoristas, de autónomos emprendedores, aunque medianamente lleguen a planificar sus operaciones futuras, suele ser poco frecuente proponerse un análisis económico de sus inversiones. Las decisiones de sus inversiones estarán basadas posiblemente en el juicio de sus socios, el sentido común y la disponibilidad de recursos materiales. Seguramente no disponen de tiempo, ni voluntad de propósitos, para realizar estas evaluaciones, estando su atención concentrada en la inmediata prosperidad de su negocio.

No obstante, en general, en cualquier empresa será importante que en proyectos de mediana envergadura, se haga al menos un análisis de este clase, importante, sino necesario para tomar la decisión, presentar sus proyectos de inversión y, además indispensable para buscar fuentes de financiamiento externas en instituciones de crédito o bancarias.

Hay varios enfoques e instrumentos para evaluar, con cierto rigor, la factibilidad económica en los sentidos mencionados:

- *Presupuestos.*
- *Estados Financieros proyectados.*
- *Evaluación de Costo-Beneficio.*

- *Flujo de Caja Descontado.*
- *Plan de Negocios o Propuesta de Inversión.*

Cada uno de ellos tiene su propia utilidad y limitaciones. A continuación se describirán y explicarán brevemente; la descripción y aplicación detallada puede encontrarse en cualquier texto de administración y finanzas.

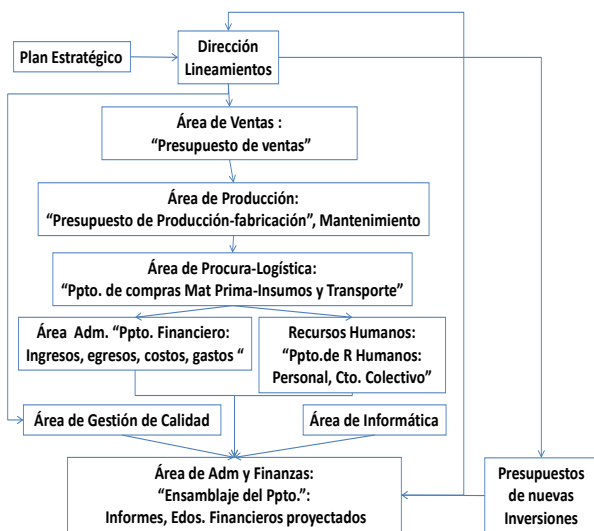
2.10.1) Presupuestos

Para los propósitos de la GE, elaborar presupuestos no solo es importante, y útil, para apoyar la propuesta del *plan de acción*, de las iniciativas allí presentadas, sino también para ejercer el seguimiento y el control del plan en la GE y, en general, del desempeño y el rendimiento operativo.

Entre otros más o menos específicos a cada organización, hay varios tipos de presupuestos específicos, que sirven para ensamblar el presupuesto corporativo general:

1. Presupuesto de ventas, quizás el más frecuentemente utilizado.
2. Costos y gastos, que incluyen los de personal.
3. Producción que incluye insumos.
4. Compras, que incluye logística.
5. Recursos humanos.
6. Inversiones.

Elaborar unos presupuestos exige generalmente seguir una secuencia sistemática de actividades, como la señalada en el flujo gráfico siguiente:



A partir del *plan de acción* estratégico, la dirección establece unos lineamientos generales, premisas, objetivos, *escenarios* u otros parámetros para proyectar los presupuestos generalmente anuales, en el corto o mediano plazo.

Sobre estos plazos, por ejemplo, si se trata de una industria manufacturera, establece lineamientos de crecimiento de las ventas, la introducción de nuevos productos, los márgenes de rentabilidad, las nuevas inversiones, el objetivo de producción, los proyectos del *plan de acción*, etc. A partir de ahí se elabora un presupuesto de ingresos o ventas de productos o servicios, con el cual se elaborará el de fabricación, seguido después por el de procura de insumos necesarios, el de sus costos y gastos para la producción y así secuencialmente, en cascada, para cada uno de las áreas o procesos del *modelo de negocios*, de la *cadena de valor* de la organización.

No hay normas ni formatos específicos para elaborar estos instrumentos, cada organización usa sus propios estándares. Un proceso de PE, proyectado a largo plazo, sin que se elaboren presupuestos operativos, a corto y mediano plazo, no facilita la implementación efectiva ni la GE. Claro que este proceso requiere invertir tiempo y recursos, de disciplina organizacional y prácticas de trabajo organizado y, para su instrumentación como recurso de gestión, requerirá de divulgación, monitoreo, seguimiento y control.

La elaboración y ejecución de presupuestos suele ser una práctica habitual de organizaciones estructuradas y organizadas, con prácticas consolidadas y robustas de gestión y no necesariamente ligadas a procesos de PE. En empresas menos organizadas por carecer de estos instrumentos suele haber una debilidad de sus sistemas de gestión, del *modelo de organización*.

2.10.2) *Proyección de Estados Financieros*

En todos los casos el producto final del proceso presupuestal, deberían ser los *estados financieros*, proyectados y ensamblados por el área contable o financiera-administrativa. Estos documentos son demostrativos de los impactos globales del plan o los proyectos e iniciativas propuestos.

Los *estados financieros* suelen ser de diversos formatos de presentación y dependerán de la actividad de la organización, de sus prácticas contables o los requerimientos legales y fiscales vigentes. Sin necesidad

de entrar en detalles particulares, lo esencial es que hay dos reportes financieros básicos, que tienen una estructura estándar y son requerimientos fiscales en casi todos los países:

- *El Balance General.*
- *El Estado de Ganancias y Pérdidas, o de Resultados.*

El primero es una declaración periódica y contable de activos, pasivos, del patrimonio y de resultados netos acumulados de la organización, es como una fotografía de la situación financiera; el segundo una declaración de los ingresos, de sus costos, de sus gastos y de los beneficios nominales y tributables del ejercicio fiscal u operativo, es más representativo de la dinámica operativa del negocio.

Para los propósitos de proyectarlos en el contexto de la GE, es un enfoque formal, contable y cuantitativo, normalmente a cargo de profesionales; se elabora a partir de la situación actual y, proyectando los presupuestos operativos, permiten estimar, anticipar y planificar los resultados integrados, los beneficios corporativos y operativos, su rentabilidad, los impuestos que deberá pagar, las inversiones requeridas, las necesidades de capital de trabajo, su flujo de caja o requerimientos de apalancamiento financiero; en general, proyectar sus beneficios, sus dividendos, y los retornos de su inversión en el horizonte de planificación.

Los estados financieros proyectados son un buen instrumento de gestión que permite, además, verificar la factibilidad real de los objetivos estratégico OE's propuestos en el proceso de PE.

Por supuesto, y aunque la mecánica de proyección no es muy compleja, este tipo de instrumentos por sus características técnicas especializadas, requiere la participación de profesionales del área contable administrativa.

2.10.3) *Análisis de Costo-Beneficio*

Este instrumento para la evaluación financiera suele ser muy útil cuando se trata de proponer iniciativas, o proyectos concretos, en el *plan de acción*. Este instrumento es muy práctico para aplicar en proyectos, relativamente sencillo de corta o mediana duración.

Es relativamente sencillo y fácil de aplicar y no requiere hacer proyecciones financieras y contables muy elaboradas, ni tampoco de la participación de especialistas contables; es necesario únicamente que se conozcan o se estimen: 1) *Los costos y gastos asociados y 2) los beneficios o ahorros al implementar la iniciativa propuesta.*

El principio del método es aplicar la siguiente ecuación:

$$CB = BT - CIE$$

En donde:

CIE = Costos y gastos de la iniciativa estratégica o del proyecto

BT = Beneficios totales brutos esperados o estimados de esa iniciativa, y

CB = Beneficios netos (o pérdida) de la iniciativa propuesta.

Más precisamente, CIE, los Costos y gastos son derivados de implementar la iniciativa estratégica, o

del proyecto propuesto, de los recursos requeridos de personal, financieros o de materiales usados, que se puedan estimar y presupuestar aunque sea de forma aproximada. De haber costos y gastos intangibles u ocultos, esta estimación reduce su eficacia, pero no su utilidad para tomar decisiones.

El BT, Beneficios Totales brutos, se refiere obviamente a los beneficios que se podrían esperar de implementarse exitosamente la iniciativa propuesta. Pueden cuantificarse por ejemplo a partir de un incremento en las ventas y los márgenes operativos, del ahorro o de la reducción de costos y gastos derivados del problema que se resuelve con la iniciativa, el incremento de la productividad, o la eficiencia, la reducción de pérdidas en producción, o de productos de mala calidad, etc. En general, dependerán de los efectos directos o indirectos, tangibles o hasta intangibles, que potencialmente se produzcan.

En la práctica, se ha evidenciado que esta metodología es muy útil para tomar decisiones de inversión en proyectos específicos, o de mejora de procesos. Por ejemplo, si la iniciativa estratégica o el proyecto está alineado con el objetivo estratégico de aumentar la rentabilidad a largo plazo, y la iniciativa es reducir los costos fijos de producción en un 5% en un año, es evidentemente que el BT, el beneficio bruto total, puede ser estimado en función de este potencial ahorro y su impacto en la rentabilidad.

En efecto, por ejemplo, si los costos de producción representan por ejemplo el 40% del costo total

del producto (el otro 60% representado por gastos de administración, ventas, mercadeo, etc.,) entonces una reducción del 5% de estos costos representaría un 2% (5% de 40%) de reducción del costo total, es decir un incremento del 2% en la rentabilidad.

En definitiva, si BT (los Beneficios Totales brutos) superan a CIE (costos de la iniciativa propuesta), es decir que CB es positivo ($CB > 0$), la iniciativa será financieramente factible porque habrá un “beneficio” neto resultante de su implementación. La cuestión que se plantea, en todo caso, es si ese beneficio será suficiente para compensar los esfuerzos y la inversión requerida, porque podría ser muy pequeña y marginal.

Si CB es negativo ($CB < 0$), la iniciativa propuesta es más costosa de implementar que los beneficios producidos y no sería financieramente atractiva. Sin embargo, en este último caso y aun cuando CB llegara a ser nulo, $CB = 0$, en ocasiones pudiera ser imperativo implementar la iniciativa. Por ejemplo debido a imposiciones legales, por sus efectos intangibles o indirectos, o si están en juego la reputación de la organización y el prestigio de la marca, o por supuestos imperativos y medidas medioambientales o de salud pública.

Una forma de expresar los resultados de este modelo, es a través de la *relación costo / beneficio*, que representa el indicador: $B/C = BT / CIE$, y que se interpreta de manera positiva cuando $B/C > 1$, es decir los beneficios totales son mayores a los costos de superar el problema. En ese caso entonces se justifica

el proyecto. Si $B/C < 1$, evidentemente la factibilidad económica debe ser puesta en duda.

Los siguientes ejemplos ilustran estos conceptos.

Una empresa de industria de productos químicos ha formado un equipo de trabajo para haber detectado insatisfacción de los clientes. Tiene un problema de confiabilidad con las especificaciones técnicas de uno de sus productos, los solventes para pinturas. El costo de resolverlo es muy alto, y no tendrá un efecto aparente significativo en los volúmenes de ventas futuras del producto, es decir que e términos del indicador $B/C < 1$. Ahora bien, si no se resuelve eficazmente la empresa podría sufrir, a mediano plazo, consecuencias e impactos negativos para su reputación comercial y el prestigio de su portafolio total de productos.

Una empresa que produce un insumo industrial muy versátil, el carbonato de calcio, un producto derivado de la molienda de roca calcárea, por razones regulatorias ambientales, se ha visto obligada a incorporar en sus planes de acción estratégicos, a instalar costosos equipos de control de residuos, sin que la instalación le produzca ningún beneficio inmediato, ni a la producción ni en las ventas, excepto que evita las sanciones y multas económicas de los organismos regulatorios.

Una debilidad de estos métodos descritos, *presupuestos*, *proyección de estados financieros*, o *análisis de costo-beneficio*, puede llegar a ser el que, generalmente, asumen *escenarios* de gran estabilidad macroeconómica y no

consideran cambios importantes del valor del dinero en el tiempo. Se presume que su valor es constante, independiente de los efectos monetarios de la inflación, las tasas de interés o de las devaluaciones de las monedas, aspectos y A's macroeconómicas, que en muchos entornos de negocios pueden ser muy relevantes, e impactar severamente las actividades de la organización.

2.10.4) Flujo neto de caja descontado

Una forma de incorporar, en los análisis de factibilidad, el efecto del valor de dinero en el tiempo, es proyectando y descontando el flujo de neto efectivo de la operación; es decir, considerar los ingresos menos egresos, o ventas menos costos y gastos, proyectados en el futuro y derivados de la implementación de los *planes de acción* estratégicos, y teniendo presente el efecto de la posible reducción del valor del dinero durante el tiempo de proyección.

Este instrumento puede aplicarse tanto a proyectos específicos, complejos de largo alcance, que tienen su efecto en el largo plazo, o también a los resultados globales de en la organización que tienen los *planes de acción* propuestos.

El *valor*, es un concepto asociado al poder que tiene el dinero para adquirir bienes y servicios, recuérdese la diferencia que este concepto tenía en el *modelo de valor* real que usamos para otros propósitos. Es de sobra conocido el efecto que, en la economía de un país, tiene la inflación al producir aumentos progresivos de los

precios de los bienes y servicios, este efecto monetario tiene consecuencias que pueden ser nefastas para un negocio; por eso es necesario, cuando se habla de proyecciones en el tiempo del valor del dinero, es indispensable reconocer cual es el valor presente de esos flujos en el futuro por efecto de este fenómeno.

El instrumento proyecta un estado de resultados de la rentabilidad operativa, un *flujo neto de caja*, por periodos consecutivos pero “descontando” el valor futuro del dinero al valor “actual” a través de la inflación; es decir, actualizando su valor por la pérdida del valor adquisitivo del dinero. El *flujo de caja* ajusta los flujos netos futuros de efectivo que, por efecto de la inflación o la devaluación, tienen un valor diferente y menor en el presente. Si no se hace este descuento se corre el riesgo de tomar decisiones basados en resultados distorsionados e irreales porque el valor descontado puede ser significativamente inferior al valor nominal.

Una forma sencilla del *flujo de caja*, se muestra en el cuadro adyacente. Obsérvese la similitud con un Estado de Resultados.

Se presentan los ingresos, costos y gastos por periodos consecutivos, tantos como sean útiles, a lo largo del periodo de planificación o del proyecto, según hayan sido las propuestas y las premisas estratégicas, los planes de acción, los presupuestos, etc.

Flujo (Efectivo) de Caja Descontado

Ingresos	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3		Periodo n	Totales
Por operaciones						
Otros						
Total Ingresos						
Egresos						
Costos de producción						
Margen bruto						
Gastos de Administración						
Gastos de ventas						
Gastos de mantenimiento						
Gstos Generales						
.....						
Otros gastos						
Total costos y gastos						
Ganancia operativa						
Margen rentabilidad operativa						
<i>Flujo de efectivo Acumulado</i>						
<i>acumuladas FEA</i>						
<i>Tasa de descuento k</i>						
<i>VPN Valor Presente Neto</i>						

La forma de hacer estas proyecciones es similar a proyectar en el tiempo los estados de resultados, o de ganancias y pérdidas. La única diferencia significativa del flujo de caja, con el estado de ganancias y pérdidas, es que en el primero solo se tienen en cuenta efectivamente los flujos “reales” de efectivo y no los flujos nominales; por ejemplo, no se tienen en cuenta la depreciación, las amortizaciones o las reservas o provisiones contables que no son flujos de efectivo reales.

Una forma habitual, y práctica, de hacer esta tarea es proyectar interanualmente todos los factores de ingresos y egresos. Por ejemplo, si un *objetivo operativo* es de crecer los ingresos un porcentaje anual en los próximos años, entonces, sobre la base de los ingresos actuales, se proyecta ese crecimiento interanualmente en ese porcentaje. A partir de ahí se proyectan los costos de producción y los gastos, fijos y variables, sobre una hipótesis, posible, de que se manten-

drán proporcionalmente iguales a los actuales, fijos y variables, a lo largo de todo el horizonte proyectado.

Para hacer proyecciones aproximadas, por ejemplo, si los costos de producción representan el 40% del precio de ventas, se asume que a lo largo del horizonte de planificación, en cada periodo, la proporción será igual o similar. Esta última presunción puede ser muy ambiciosa si se tiene en cuenta que los gastos fijos y variables, en efecto tienen un alto componente de incertidumbre, pero para los efectos de hacer la valoración puede resultar suficiente.

Por supuesto que si hay un cierto nivel de certezas con los flujos reales, de ventas, de costos, gastos, presupuestos, etc. Las proyecciones serán más realistas. En ese sentido, para proyectar el *flujo neto* se utilizan los *presupuestos proyectados*.

Evidentemente, el principal valor agregado de esta técnica es permitir tomar decisiones sobre el verdadero *valor actual* del dinero futuro y para ese propósito se utiliza una tasa de descuento para “descontar” su valor nominal.

El parámetro que se suele usar más frecuentemente es la tasa anual de inflación, anticipada en los *escenarios* de planificación; en caso de que no esté prevista la inflación, o ella sea muy difícil de estimar, hay otros parámetros que en ocasiones se usan también y son igualmente útiles. Por ejemplo el costo del financiamiento, el beneficio de utilizar los flujos de efectivo en otro tipo de inversiones financieras, también llamado “costo de oportunidad”, la devaluación de la

moneda y cualquier otro que represente, razonablemente formulado, esa pérdida de valor adquisitivo.

Solo para propósitos informativos, la fórmula general para “descontar” el valor del dinero de los flujos netos de efectivo futuros (ingresos menos egresos), es decir el Valor Presente Neto o VPN, también conocido como Valor Actualizado Neto, VAN, tiene la forma siguiente de una sumatoria, desde el momento actual hasta el último periodo considerado, de cada uno de los flujos F_t .

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

En donde:

I_0 = Inversión inicial, si la hay,

t = periodo de tiempo, $t = 1, n$;

F_t = Flujos netos de efectivo, diferencia entre ingresos y egresos en el periodo t ,

n = número de periodos de proyección y

k = La tasa de descuento

La inversión inicial I_0 , se exige cuando hay necesidad de hacer inversiones, en activos o recursos, para instrumentar la iniciativa o poner en marcha el proyecto; es igual a cero, $I_0 = 0$, si no hay que hacerla; por supuesto que es de signo negativo porque representa un egreso.

El número de periodos de proyección, representa generalmente la duración del proyecto o el ciclo de vida de los activos de la inversión, generalmente relacionado con su amortización y depreciación. Para la

tasa de descuento k , o factor de ajuste, se usa corrientemente la inflación estimada o proyectada.

Obsérvese que en la fórmula se asume que la tasa k de ajuste o descuento es constante en cada periodo y eso no, necesariamente, ocurre en escenarios muy realistas. En efecto, por ejemplo, las condiciones económicas del entorno pueden inducir cambios en la inflación. Sin embargo, al asumirla variable, k_i diferente, para cada periodo i , una tasa que no es constante, la formula cambiaría poco, solo habría que incluirlas en cada uno de esos periodos respectivamente. Por otro lado obsérvese si $k = 0$, entonces se presume que no hay pérdida de *valor* prevista y el VPN o VAN es simplemente la suma de todos los valores futuros netos sin descontar.

No es necesario en este momento que se profundice en los fundamentos teóricos de esta fórmula para aplicarla. Hay abundantes referencias en la literatura especializada para consultar este asunto. Sin embargo, hay bastante evidencia intuitiva para entenderla un poco mejor.

Obsérvese que siendo x , o k en la fórmula anterior, siempre positivo, el denominador de cada término en la sumatoria es mayor que 1 y creciente a medida que el tiempo t transcurre y aumenta:

$$(1 + x)(1 + x) > 1$$

Por lo tanto los cocientes de cada término, en la ecuación, son menores que el valor nominal de los flujos netos o F_t en cada periodo, y esto representa la “pérdida” del valor en el tiempo:

$$\frac{F_t}{(1+x)^t} < F_t$$

Por ejemplo, para ilustrar el razonamiento, si los flujos F_t se mantuviesen aproximadamente constantes, $F_1 = F_2 = F_3$, etc. el valor presente de cada término de la ecuación siempre sería mayor que el siguiente ($F_1/(1+k)^1 > F_2/(1+k)^2 > F_3/(1+k)^3 \dots$ etc.), consecuencia lógica de la premisa de que el valor monetario F_t disminuye con el tiempo; obsérvese también que la inversión I_0 inicial, no es necesario descontarla porque se presume que ella debe haberse realizado en el presente, y su valor no cambia.

Otro indicador útil, derivado de esta técnica, es el tiempo de retorno o de recuperación (*"Pay-off"*) de la inversión; es decir cuando el Flujo de Efectivo Acumulado FEA^* en algún periodo t^* es mayor que I_0 , es decir que si $FEA^* > I_0$ en algún momento futuro, es porque los flujos acumulados descontados superan a la inversión inicial y entonces la inversión se habrá recuperado.

En otras palabras, se tiene que: $FEA^* =$

$$-I_0 + \sum_1^{t^*} \frac{F_t}{(1+x)^t} - I_0 + \sum_1^{t^*} \frac{F_t}{(1+x)^t} \geq 0$$

Lógicamente mientras más rápido ocurra esto, mejor será el proyecto.

Hay otro indicador derivado de este enfoque técnico, la *Tasa Interna de Retorno*, *TIR*, que es muy utilizado, algo más complejo de aplicar y entender en la breve descripción de esta herramienta, y cuya interpretación no es necesaria abordarla ahora.

Algunas observaciones son necesarias. Se debe recordar que para estos análisis de factibilidad económica también pueden usarse otras herramientas complementarias, descritas en secciones previas; por ejemplo, el *Análisis de Contribución Marginal* o el *Punto de Equilibrio*, muy útiles para evaluar diferentes *escenarios y estrategias*, que también incorporaban elementos económicos y financieros, y afectaban la *propuesta de valor* y la *posición competitiva*.

Para terminar, se podría pensar que aplicar estas fórmulas es un asunto engorroso y difícil, eso es correcto si los cálculos necesarios se hicieran manualmente; afortunadamente hay abundante cantidad de aplicaciones informáticas disponibles, que tienen rutinas y algoritmos para realizar estos cálculos sin gran esfuerzo.

2.10.5) *Plan de Negocios, Proyectos de Inversión*

Son otros instrumentos singulares y complementarios, para expresar y presentar el *plan de acción* estratégico, ampliamente conocido y usado en la evaluación de planes de inversión, con énfasis e ingredientes de análisis de mercados, factibilidades técnico-operativas y financieras. Se conoce habitualmente como el *Plan de Negocios*. En realidad, es un compendio, un medio demostrativo, de los resultados de los diferentes instrumentos que se hayan podido usar para evaluar y proponer los planes de acción o propuestas específicas de *iniciativas estratégicas*.

El objetivo de estos instrumentos es la presentación demostrativa de los beneficios de un proyecto, de una inversión corporativa amplia, por ejemplo de la ampliación de la producción, de lanzar nuevos productos, de diversificarse o integrarse con otros negocios, de abordar nuevos mercados, etc. y, sobre todo, de las factibilidades reales del éxito del negocio, e inclusive de fusiones o adquisiciones y por supuesto de evaluar las posibilidades reales del proyecto. En estas situaciones las organizaciones pueden requerir que se elabore este tipo de informes estructurados, que también requieren una *visión estratégica* y una buena dosis de planificación.

Estructura:

El *Plan de Negocios* es un documento relativamente breve y claro debe presentar las bondades y riesgos del negocio propuesto.

Aunque hay muchas variantes, y ningún estándar establecido, suele tener la estructura y contenido siguientes.

- *Resumen, descripción del negocio propuesto.*
- *Estudio de mercado, del entorno, de las ventajas competitivas.*
- *Modelo de Negocios propuesto.*
- *Ventajas competitivas.*
- *Factibilidad técnica-operativa.*
- *Estrategias de ventas y marketing.*
- *Factibilidad comercial.*
- *Factibilidad y evaluación financiera.*

Debería ser evidente de la estructura señalada, que los contenidos son similares y que pueden derivarse de un proceso de PE y de su *plan de acción*.

Por ser un informe de presentación de resultados, la descripción de la propuesta del plan pretende informar sobre el negocio, destacando los hechos y conclusiones más importantes, y se enfoca en los aspectos relevantes, evidencias demostrativas de la propuesta. En la descripción del negocio se pretende describir cual es el *modelo de negocios* que se propone adoptar, cuáles son las *capacidades medulares* y organizacionales que se poseen.

El estudio de mercado del Plan de Negocios, las factibilidades operativas, las estrategias de ventas, y las factibilidades comerciales y financieras, en realidad representan los productos del proceso de PE, es decir la formulación de OE's, OP's y E's y los análisis de factibilidades, riesgos e impactos, las A's y las O's, los *escenarios y estrategias* descritos en secciones anteriores, de manera similar en la PE se identifican en el *modelo organizacional* y del análisis del entorno.

Por otro lado, una propuesta de un *Proyecto de Inversión*, es también un documento demostrativo, semejante al *Plan de Negocios* porque, en efecto, en ambos casos hay una inversión de por medio, pero con algunas diferencias de objetivos, forma y contenidos. El principal objetivo general de una nueva inversión planteada en un proyecto suele ser más específico que un *plan de negocios*, por ejemplo compra de activos, de maquinarias, equipos, instalaciones, terrenos, de sistemas de infor-

mación, que generalmente requiere menos reflexión y evaluación en aspectos estratégicos, pero sí más énfasis en los operacionales y detallados.

Un *informe de Proyecto de Inversión* podría cubrir los siguientes puntos:

- *Descripción de la inversión propuesta.*
- *Beneficios, ahorros y ventajas añadidas de la inversión.*
- *Costos y gastos de la inversión, de adquisición, de implementación y puesta en marcha.*
- *Factibilidad técnica-operativa, Factibilidad comercial y factibilidad financiera, opciones de financiamiento.*
- *Situación Legal.*
- *Riesgos de la inversión.*
- *Programa de implantación.*

Por ejemplo, de tratarse de una inversión sobre unos activos productivos, unos equipos y maquinarias, que tuviese impacto en la producción y los ingresos de una compañía industrial, el informe debería contener los aspectos relevantes:

- *Descripción de la inversión propuesta: Una descripción detallada del objeto, de los activos, y del objetivo de la inversión.*
- *Situación legal: Descripción de los aspectos legales del objeto de inversión, posibles gravámenes, registros, licencias, permisos vigentes, etc.*
- *Efectos en el mercado: De haber impactos en el mercado o la producción, por la inversión propuesta, las proyecciones de consumo, clientes, segmentos, identificación de los mer-*

cados objetivos, los segmentos, los clientes o usuarios, la competencia, etc.

- *Estrategias factibles de ventas y marketing: Especificación de las estrategias comerciales, de volúmenes, precios, entregas, que se pretenden usar para aprovechar y asegurar el efecto de la inversión los mercados objetivos, y cuándo y cómo se pretenden materializar.*
- *Ventajas competitivas de la inversión: Descripción de cómo se va a mejorar la posición competitiva con la inversión propuesta, y como se materializará la ventaja competitiva comercial frente a la competencia, o se garantizará la rentabilidad y el crecimiento.*
- *Factibilidad técnica-operativa: Descripción de cómo se va a implementar, los recursos necesarios para instalación, las opciones que hay de operatividad, etc.*
- *Factibilidad comercial: Proyección de los beneficios, los ahorros, los ingresos por ventas de productos, volúmenes, precios, margen de utilidad, etc. derivados de la inversión.*
- *Factibilidad financiera, opciones de financiamiento: Estimación de los presupuestos de inversión; financiamientos disponibles. Análisis de costo-beneficio y el retorno de la inversión, etc.*
- *Riesgos de la inversión: Estimación de los riesgos posibles de la inversión, comerciales, económicos, políticos, de país. etc.*
- *Programa de ejecución: Es la agenda, el programa detallado de implementación del objeto de la inversión, que contiene tareas específicas, responsables, fechas, etc.*

En resumen, debería ser evidente que estos informes, así estructurados, tienen muchas similitudes

con los productos del proceso de PE. En realidad son producto de una *reflexión estratégica*, más o menos extensa y profunda; aunque es claro que están más enfocados en demostrar la factibilidad un negocio, en el caso del plan, y una inversión específica y puntual, en el caso del proyecto de inversión, y se trata de documentos demostrativo de la factibilidad esas iniciativas, más que de una PE integral.

Para finalizar estas secciones, es necesario destacar nuevamente que las herramientas presentadas hasta ahora, tienen el propósito de demostrar las abundantes formas utilitarias disponibles, para que los planificadores resuelvan las tareas necesarias en estas etapas de la planificación. No pretenden agobiar o desbordar la atención de los lectores con excesivos demostraciones de instrumentos al alcance de casi cualquiera que esté decidido a abordar el reto de realizar una PE. Su uso y utilidad deberá ser a elección de los planificadores según sean sus necesidades y conveniencia.

En la siguiente sección se abordará un verdadero reto de los planificadores, la implementación, el seguimiento y control del *plan de acción*.

*“La vida es demasiado corta para desperdiciarla.
Los sueños se cumplen solo a través de la acción,
no a través de una planificación interminable para ac-
tuar”.*

David J. Schwartz

*“Puedes pasar toda tu vida planeando.
Pero una vez que estés listo, sal y comienza a hacerlo”.*

Taylor Momsen.

2.11. Implementación de la PE y seguimiento y control en la GE

La *implementación* y el *seguimiento* de los *planes de acción* es, en la práctica, una etapa correspondiente a la GE. Marca el comienzo del ciclo de gestión a través de la ejecución de iniciativas y proyectos, el monitoreo, el seguimiento y el control; representa la materialización de todo el esfuerzo previo de planificar.

Es un hecho especialmente frecuente que la implementación y el seguimiento, son las fases en donde más frecuentemente se suele fracasar con los planes estratégicos.

2.11.1) La implementación del plan: Plan de Ejecución o “project charter”

La *implementación* de los planes, de las iniciativas, requiere un nivel detallado de diseño y de planificación operativa, que exige una buena coordinación, una organización y el aseguramiento de los recursos necesarios; sobre todo una firme decisión y voluntad de propósitos, buenas prácticas de trabajo y protocolos de ejecución y control de proyectos. Ya se ha señalado que la implementación puede requerir de equipos externos de trabajo, pero sean internos o externos los requerimientos son los mismos.

Para la transición entre la elaboración del *plan de acción* y su ejecución o implementación, puede ser necesario elaborar un plan o programa detallado de actividades y proyectos específicos de cada iniciativa estratégica, un *plan de ejecución* o “*Project Charter*”, como se ha adelantado en un ejemplo de una sección anterior.

En realidad, éste es una extensión del *plan de acción*, en donde el nivel de detalle de las iniciativas y sus tareas, debe ser mucho más específico, un nivel que permita su implementación y su control.

Para cada una de las iniciativas y proyectos debería incluir, además de la clara descripción de las tareas, secuenciales o en paralelo, los elementos siguientes:

- El *responsable general* del proyecto o la iniciativa.
- El *responsable de la tarea* o la actividad.
- El *ejecutor de las tareas*, es decir quién (s) debe ejecutarlas, llevarlas a cabo y terminirlas.
- Los *recursos* que se requieren para ejecutarla, equipos, maquinarias, instrumentos, etc.
- La *coordinación* con otras áreas.
- Los *plazos* temporales de ejecución de las tareas.
- El *entregable*,
- Pruebas.
- Los *criterios de aceptación* de los entregables y de las pruebas.

Es importante aclarar algunos obstáculos que a veces dificulta concretar el *plan de ejecución*. Es el caso de los roles de los *responsables*, el conocimiento de los detalles, de las tareas necesarias para ejecutar el proyecto y como consecuencia, las fechas de culmi-

nación, y de otros aspectos que también requieren alguna explicación

El *responsable general* debe ser un miembro del equipo que tiene el compromiso de llevar a cabo esa actividad o culminar la iniciativa, el proyecto o las tareas, sus responsabilidades son de organizar, dirigir y coordinar y no necesariamente ejecutarla él mismo. Para llevarla a cabo, podrá ser encargado alguien de la organización, que sea asignado por la dirección, que tenga suficiente autoridad delegada, conocimientos y experiencia y que deba rendir cuentas a la dirección,

El responsable de la tarea debe “rendir cuentas” por la eficaz ejecución esa actividad en la fecha acordada al responsable general y no necesariamente deba ejecutarla el mismo. En ambos casos, estos roles deben ser asignados a una sola persona, para no diluir responsabilidades en un grupo.

En ocasiones, puede tratarse de una actividad compleja que requiere del concurso y participación de especialistas, o técnicos, con la habilidad necesaria, inclusive de la participación de personas ajenas al equipo de planificación y contratadas para su realización, que sean los *ejecutores*. Es claro que estos pueden ser una persona o un equipo de trabajo.

Cuando las actividades del plan son muy complejas, y van más allá de las *capacidades medulares*, como podrían ser, por ejemplo, desarrollos e implantación maquinarias, muy técnicos, complejos y sofisticados, o construcción de infraestructuras, puesta en marcha de equipos, investigaciones y consultas amplias al

mercado, etc., en la propuesta, al menos, se debe indicar un “proyecto” cuyo objetivo sea precisamente la búsqueda, la selección y la contratación de personal especializado. Solamente cuando se tengan estas propuestas de terceros podrán especificarse con más detalle las tareas y las fechas involucradas.

Como su nombre sugiere el entregable es la evidencia comprometida de haberse realizado la actividad señalada, por ejemplo una evidencia documental, o un producto tangible, o una meta cumplida o un valor demostrable de un indicador de desempeño. Es decir las evidencias de que la implantación se está ejecutando con éxito. Pueden ser objetos y resultados tangibles, productos materiales, equipos, documentos, informes de resultado, planos, instrucciones, prototipos, etc.

Entre las actividades y tareas detalladas suele ser útil, en proyectos de gran envergadura y alto impacto, de consumo de grandes cantidades de recursos, hacer pruebas piloto, prototipos, ensayos, experimentos, etc. que permitan asegurar que la implementación en gran escala funcionará eficazmente como esperado.

Los criterios de aceptación de los entregables y de las pruebas, pueden ser estándares de desempeño, especificaciones de diseño, tolerancias, indicadores de eficacia o eficiencia, etc., especificados anticipadamente o sobre la marcha.

El *plan de ejecución* podría tener el siguiente aspecto:

Plan de implementación									
Proyecto:				Responsable general					
Actividades, tareas específicas, detalladas	Ejecutores de la tarea	Recursos requeridos	Coordinación con otras áreas	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Responsable de la tarea	Entregable	Pruebas, prototipos, verificación	Criterio de aceptación

No todos estos elementos descritos necesariamente deben estar presentes en todos los *planes de ejecución*, ya que habrá iniciativas sencillas o menos complejas; sin embargo, es recomendable tenerlos en cuenta siempre cuando se enfrente esta ejercicio. Muchos proyectos pueden fracasar por no contar con un adecuado *plan de ejecución*.

En proyectos muy complejos es muy útil, y recomendable, utilizar en estas tareas programas Informáticos de control y ejecución de proyectos. Hay una buena y abundante variedad disponible en el mercado, que permiten planificar “rutas críticas” y anticipar posibles dificultades o “cuellos de “botella” en la ejecución.

Una observación y aclaratoria importante que conviene destacar; la implementación de los *planes de acción* no es una tarea que, generalmente, los equipos de trabajo de PE deban asumir. Su trabajo, normalmente termina cuando producen ese plan, y que para su implementación se puede designar otros participantes. La responsabilidad de ejecutarlos se traslada a otros equipos de trabajo, internos o de terceros externos contratados. No obstante, en muchas organizaciones, de menor tamaño y menores recursos, es quizás necesario que los participantes del equipo de planificación sean los mismos encargados de ela-

borar un *plan de implementación*, y los responsables de llevarlos a cabo.

En cualquier caso es importante que, al terminar su trabajo, al ocuparse de sus propias tareas, de rutinas habituales en las áreas funcionales de su competencia, no se desentiendan completamente de la implementación, y se encarguen de hacer seguimiento y monitoreo de los planes, como parte de su propia gestión.

2.11.2) *Seguimiento y control*

La razón por la cual en el plan de ejecución se exigen *entregables*, evidencias y resultados demostrativos y *criterios* para tomar *decisiones* de los avances de los proyectos, es muy sencilla, habilitar y facilitar la gestión del *seguimiento* y el *control*. Hay una diferencia sutil entre ambos conceptos, no del todo equivalente.

El *seguimiento* implica la práctica rigurosa, sistemática y enfocada en mejorar el desempeño, aún y a pesar que haya resultados satisfactorios que cumplen con las expectativas. El *seguimiento* exige una cierta disciplina de la gestión de una organización, de un equipo directivo, gerencial, o supervisor, de los responsables de rendir cuentas a través del *control*.

El *control* implica evaluar sistemáticamente, comparar los resultados y verificar en qué medida se están cumpliendo los compromisos, las tareas del plan o los objetivos, dentro de los márgenes establecidos o aceptables, de los criterios o estándares de aceptación.

Estas actividades son indispensables de la gestión, en particular de la GE y, en general, de su lógica razón de ser: 1) el mejoramiento continuo, y 2) posiblemente del ajuste de los planes, de sus OE's y operativos o, de ser necesario, 3) de las estrategias y de los escenarios de planificación. Normalmente estas actividades forman parte del *modelo de organización*, de sus formas de gobernanza, de sus procesos de toma de decisiones, de los roles, sus funciones y delegaciones.

El *seguimiento* sistemático y el *control* para verificar los avances, evidenciar el progreso de los planes y a las tareas acordadas, no solo incrementa los resultados exitosos y un alto desempeño, también proporciona un sentido de disciplina, el rendimiento responsable de resultados, de organización y rigor que inspira, motiva y entusiasma.

El *seguimiento* implica las actividades sistemáticas y las prácticas de gestión, exigir responsabilidades y ejercer *control* sobre el avance de los varios aspectos a controlar del plan de implementación, ejecución y la GE, especialmente en:

- *La materialización de los objetivos estratégicos y operativos.*
- *Los plazos, los términos temporales del plan.*
- *El progreso de las actividades y tareas acordadas.*
- *Los entregables, los términos y especificaciones comprometidos.*
- *Los responsables encargados de rendir cuentas.*
- *Los presupuestos y los recursos utilizados.*

El *seguimiento* no implica una obsesiva y represiva actividad organizacional, que ejerza presiones y controles excesivos en los equipos de trabajo. Las formas autoritarias de *control* más bien producen desmotivación y reducen el entusiasmo por lograr resultados. Exige, eso sí, una actitud crítica, atenta y colaborativa, en función de los avances esperados y logrados, un empoderamiento producto de una delegación inteligente.

En conclusión, el *seguimiento* tiene el propósito de vigilar el nivel de cumplimiento de los compromisos mediante el *control* de objetivos, plazos, términos de los entregables y los avances para detectar desviaciones, “cuellos de botella”, imprevistos, retrasos importantes, dificultades y tendencias negativas, que los proyectos y los *planes de acción* enfrentan. Además, como agregado adicional, incrementa la motivación y el sentido de responsabilidad, y de rendimiento de cuentas en los equipos de trabajo.

La responsabilidad del seguimiento del plan de acción recae principalmente en la directiva de la organización, pero no excluye a las áreas involucradas, a los responsables directos de los proyectos e iniciativas, que idealmente deben exigir, presentar y evidenciar, los progresos o retrasos, cumplimientos o incumplimientos de los objetivos trazados.

Los instrumentos y productos del *seguimiento* son generalmente las reuniones de trabajo, de reuniones de avance, de presentaciones demostrativas de progresos, la producción de informes y, por supuesto,

de propuestas y *acciones preventivas y correctivas*, de medidas contingentes cuando los resultados del control no son satisfactorios.

Los instrumentos más eficaces para realizar el seguimiento son entonces:

1. los *informes de desempeño* y
2. las *reuniones de seguimiento*.

Estos instrumentos usan normalmente *indicadores de gestión*, es decir, métricas de su desempeño, y criterios de decisión relevantes, rangos de tolerancia y aceptación sobre esas métricas. Estas métricas son muy conocidas por sus siglas en inglés KPI (Key Performance Index), es decir índices de desempeño claves, indispensables en las tareas de *seguimiento y control* de la gestión moderna.

2.11.3) *Indicadores de gestión y desempeño*

Ya se ha mencionado antes, en la sección que hablaba de objetivos operativos, que para el propósito del *seguimiento* y el *control* de los planes, es muy útil que los objetivos previstos, estratégicos u operativos, los *factores críticos* de desempeño, puedan ser formulados como *indicadores de gestión*.

Para que ellos se conviertan en indicadores y puedan medirse, registrarse y usarse consistentemente como instrumentos de la GE, deben ser definidos detalladamente con *definiciones operativas*. Es decir, que se expresen claramente para ser medibles y consistentemente calculados, registrados y reportados en los informes y reuniones de seguimiento.

En efecto, sin estas definiciones, claramente adoptadas y formalizadas, se corre el riesgo de medir los factores de desempeño con métricas diferentes, en periodos diferentes, de confusa interpretación y, por lo tanto, se pierde la consistencia, la coherencia, y la eficacia del indicador. Ocurre también frecuentemente que, con el transcurrir del tiempo, se pierda o se confunda la forma, el sentido y propósito del indicador; se mida, registre y sea reportado de forma diferente, haciendo imposible las comparaciones entre el desempeño, actual y el pasado, para verificar si ha habido progresos o, por el contrario, retrocesos en el rendimiento y no se puedan tomar decisiones oportunas.

Por ejemplo, es ambiguo, poco práctico y operativo, hablar de un objetivo de ventas, sin especificar que se refiere a volúmenes vendidos, o a ingresos por las ventas, al resultado de calcular los precios por el volumen producidos o comercializados, o a ventas de un producto particular de un periodo específico o del portafolio total, al contado o a crédito. En la práctica pueden ser muy diversas las formas en que un indicador puede ser interpretado a menos que se defina claramente, sin equívocos.

Es necesaria una formulación precisa, que contenga por ejemplo los factores o variables que lo componen, la fórmula de cálculo, las unidades o dimensiones en que se expresa, los rangos de valor que permitan identificar su relevancia, las fuentes de donde proviene, etc. La tarea de convertir factores de desempeño y objetivos OP's en indicadores, en métricas consistentes, es crucial para la gestión en general.

En el cuadro siguiente se ilustran los elementos, que se definen allí, y que podrían ser necesarios e indispensables para definir un indicador apropiadamente.

Definición Operativa del indicador

Descripción	
Nombre	Nombre con el que se identifica al indicador.
Objetivo del indicador	Expresar lo que se pretende con este indicador.
Variables y dimensiones del indicador	Qué variables lo componen. Dimensiones o unidad de medida en que se expresa.
Formula del Indicador	Expresión matemática o cualitativa que describe la relación de las variables.
Umbrales, Rangos	Escalas de valores posibles, máximos y mínimos.
Fuente / origen de los datos (Variables)	Aplicación, reporte, base de datos, repositorio de donde son obtenidos los datos referentes a las variables.
Técnica de recolección (variables)	Técnica empleada para la obtención de la data correspondiente a la(s) variable(s).
Unidades, cargos/ rol de Proveedores (variables)	La información correspondiente al área funcional y los cargos responsables del suministro u obtención de los datos
Frecuencia de generación datos (variables)	Número de veces por unidad de tiempo en la que se generan los datos. Periodicidad con la que se obtienen los datos de las variables.

En el cuadro, los elementos de un indicador se explican de sus definiciones, y no será necesario ahondar en todos sus detalles excepto, tal vez por su relevancia, el *rango* o los *umbrales de tolerancia*.

Sobre este aspecto ya se mencionó al hablar en secciones anteriores, sobre rangos de aceptación, tolerancia y de especificaciones de productos, estándares de desempeño, etc.; en este contexto tienen un significado idéntico, ya que las “especificaciones” de un producto, por ejemplo, son en realidad indicadores de sus atributos, cualidades o de su servicio, y miden su desempeño, o su “gestión”. La tolerancia ofrece, en general, un criterio de decisión oportuno

para ajustar, de ser pertinente, el desempeño de los OE's, de los OP's y de cualquier factor crítico de la organización.

2.11.4) *Informes de desempeño*

Estos informes, son los instrumentos más utilizados en la gestión. Su formato, contenido, frecuencia y divulgación, dependen exclusivamente de las prácticas, formas y estilos habituales de cada empresa o negocio. No hay un reporte estándar. Dependiendo de la cultura, de sus prácticas, del *modelo de organización y de negocios* y del nivel de madurez, los informes usados son muy variados

Los estados financieros son los más comúnmente usados, y se recordará que su propósito era presentar unos resultados financieros que, en casi todas las empresas o negocios es el principal objetivo, la razón de ser, su rentabilidad económica, el producto de sus actividades y de sus *planes de acción* estratégicos. Sin embargo, es claro que no son los únicos aspectos y factores a controlar de su gestión.

Por ejemplo, en organizaciones muy pequeñas, el informe que más atención tiene para sus gestores, es el flujo de caja, es decir el resultado económico o monetario de sus operaciones, cuanto efectivo “entra en sus bolsillos”. En organizaciones maduras, además de usar reportes financieros, funcionales, y por supuesto corporativos, utilizan *indicadores* específicos relacionados con los *factores críticos* de su desempeño, y conservan la estadística, la historia de su rendimiento para tomar decisiones oportunas.

Hay informes operativos, por área, por unidad organizacional, de ventas, producción, operaciones, logística, calidad, etc., que además de información cualitativa, deben usar *indicadores de gestión*, quizá el rasgo más importante de estos informes propios de la actividad de cada área, y deben contener información y datos cuantitativos, demostrativos y explicativos del rendimiento y del cumplimiento de los objetivos, de los progresos de las operaciones y los planes.

2.11.5) *Reuniones de seguimiento*

Las reuniones de seguimiento son prácticas menos habituales de la GE. Su utilidad y necesidad son indiscutibles, son prácticas frecuentes de muchas organizaciones de un buen grado de madurez organizacional, con sistemas establecidos de gestión, y en la actualidad se van convirtiendo en una herramienta indispensable de la gestión. En empresas y negocios pequeños, estas reuniones son menos frecuentes, y por carencias, de organización y método, se consideraban “pérdidas de tiempo”; en ellas las decisiones están tan centralizadas que difícilmente se someten a debate los resultados del desempeño.

Pueden celebrarse de a) forma presencial, que son las más habituales, o b) a distancia, no presenciales, que se han convertido en prácticas cada vez mas frecuentes. Para estas últimas, hay actualmente abundantes medios técnicos, de tele comunicación, y conferencias audiovisuales.

Cualesquiera sean, las reuniones de seguimiento *estructuradas* deben realizarse con similar rigor que las reuniones de un equipo y, para gestionarlas exitosamente, se deben planificar, organizar y ejecutar siguiendo pautas y estándares establecidos; sin olvidar para eso, y teniendo muy en cuenta, *la frecuencia* y su *duración*, factores críticos de una eficaz reunión. Si no se siguen pautas rigurosas, se corre el gran riesgo de que se les preste poca atención, y ser poco o nada eficaces y productivas.

Se debe recordar, que las reuniones de seguimiento, deberían tener en general una *estructura* formal de preparación y ejecución semejantes, de acuerdo a las siguientes pautas:

A) Planificación:

- 1) El objetivo de la reunión y preparación.*
- 2) La agenda.*
- 3) La convocatoria.*
- 4) Los roles de los integrantes.*
- 5) Las reglas de la reunión.*

B) La ejecución:

- 1) La apertura.*
- 2) Gestión de la reunión.*
- 3) El cierre.*
- 4) Los documentos entregables de la reunión.*

Estas pautas, que parecen ser claras, requerirían unas explicaciones más amplias de las que a continuación solo se resumirán algunos detalles.

En la *planificación* es crucial establecer:

Objetivo de la reunión: Definir con claridad los objetivos generales y específicos, los asuntos de la agenda, cómo, cuándo, dónde y por quién, se llevará a cabo y los alcances de los temas tratados.

Agenda: La agenda es el principal producto de la planificación, si no se tiene una agenda estructurada, es muy probable que en la reunión se pierda el control, el rumbo y sea improductiva. Debe contener información que abarque al menos los siguientes aspectos:

- *Objetivos claros formulados.*
- *Participantes (los necesarios, indispensables).*
- *Lugar, fecha, horas de duración: inicio, final.*
- *Asuntos específicos para tratar en la reunión, por ejemplo, presentaciones, lecturas de conclusiones, acuerdos o minutas anteriores si las hubiera, puntos fijos, opcionales, orden, tiempos, etc.*
- *Reglas y normas que regularan las dinámicas grupales y la participación*
- *Anexos, información adicional pertinente*

Convocatoria: Una oportuna y anticipada convocatoria para la reunión, con las formalidades necesarias, con una distribución de la agenda que involucre a los integrantes del equipo, demás participantes o invitados especiales, especificando en la convocatoria la agenda a tratar y los preparativos necesarios.

Roles: Indicar, en la convocatoria, los roles (líder, moderador, facilitador, “time keeper”, secretario, etc.) que deberán asumir los participantes

Reglas de la reunión: Regularán la dinámica de la ejecución, especialmente para promover la *participación activa*; gestionar los instrumentos que se usaran en la reunión para tomar decisiones, manejar las diferencias de opinión, llegar a consensos, resolver las discusiones y los debates, llegar a compromisos y acuerdos, a negociar y ponerse de acuerdo sobre los trabajos a realizar.

Pueden anticiparse en la convocatoria, o se aclararán el principio de la *apertura* en la *ejecución*.

En la *ejecución*:

Apertura: Abrir las reuniones apropiadamente es importante para crear un clima adecuado y aclarar los aspectos que se van a tratar y como se van a tratar.

Gestión de la reunión: Durante las reuniones y el tratamiento de los temas de la agenda, es fundamental que el moderador a) siga las pautas sobre la *comunicación abierta* y la *participación activa*, la reducción del papel protagónico de los líderes o del moderador y haga respetar las reglas de participación establecidas, b) se ciña, con alguna flexibilidad, a los puntos y el orden de la agenda, y c) a medida que se van debatiendo tratar de sacar conclusiones consensuadas y relacionar los puntos pendientes por resolver.

Cierre: La clausura en todas las reuniones es una tarea crucial para que los participantes perciban la utilidad de los resultados y de su participación; para que confirmen que ha habido conclusiones y acuerdos, que se ha logrado el objetivo, que ha sido productiva y no han perdido el tiempo. Para estos propósitos, es indispensable elaborar y distribuir minutas, documentos, reportes, y otros entregables.

Es importante en cualquiera de los contextos, de la planificación o del seguimiento, ahondar un poco más en los aspectos cruciales para que sean eficaces las reuniones de trabajo: su *frecuencia y duración*. En el caso de los seguimientos, en especial estos aspectos tienen especial importancia crítica.

Frecuencia: Los parámetros temporales para determinar *la frecuencia* son normalmente todos o algunos de estos factores, 1) los plazos comprometidos de las iniciativas o proyecto, 2) la *importancia* y la *urgencia* de sus objetivos, y 3) la incertidumbre del entorno. Estos factores condicionan la necesidad de hacer más o menos frecuentes los seguimientos.

Con objetivos y tareas *importantes o urgentes* a corto y mediano plazo es lógico que las reuniones deban hacerse más frecuentemente; con proyectos y tareas menos *importantes* y menos *urgentes*, a mediano y largo plazo, pueden hacerse con menos frecuencia.

Por ejemplo, si se plantean objetivos y tareas que deben realizarse en el curso de pocas semanas, se deben realizar al menos reuniones semanales o cada po-

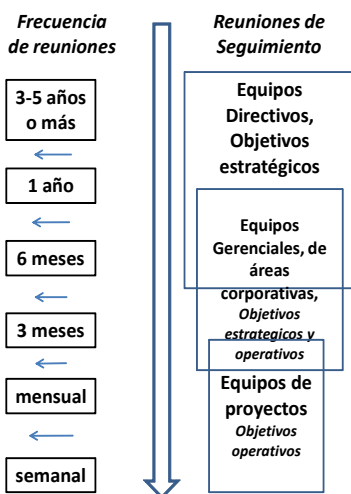
cos días; si los objetivos son a mediano plazo, digamos mensuales o trimestrales, entonces las reuniones deberán ser semanales o al menos mensuales. Los equipos directivos o gerenciales que marcan sus objetivos de resultados corporativos mensualmente, deberán reunirse al menos una vez al mes; los equipos directivos con objetivos estratégicos anuales deberán, al menos, reunirse una o dos veces al año.

El nivel de incertidumbre e inestabilidad del entorno, agudizará y exigirá prestar mayor atención a los eventos que ocurran, y necesariamente a realizar seguimientos más o menos frecuentes, de emergencia o de crisis no planificados.

Para ampliar estos conceptos en el gráfico adyacente se ilustra y sugiere la frecuencia de las reuniones, en función de los tipos de equipos, 1) organizacionales de trabajo, de seguimiento y de planificación, y 2) de implantación de proyectos.

Para cada uno y dependiendo de los plazos de tiempo y cumplimiento que se hayan propuesto, considerando la importancia y urgencia de sus objetivos, estratégicos y operativos.

Si las reuniones de seguimiento no se celebran oportunamente, con la *frecuencia* necesaria, los problemas inesperados,



la falta de recursos o de liderazgo, de retrasos importantes en los plazos requeridos, no se reconocen a tiempo, se corre el riesgo de reaccionar tardíamente y mal ante problemas de implementación del plan, de la operación corriente, o de una crisis del entorno, con la consecuente pérdida de oportunidades o de corregir el rumbo a tiempo. En definitiva, regular la *frecuencia* de las reuniones es determinante para que el *seguimiento* y el *control* se gestionen de forma eficaz.

Duración de las reuniones: La *duración* también dependerá de los objetivos y la complejidad de las tareas propuestas pero, especialmente, de la estructura planificada y la extensión de la agenda de la reunión.

Al igual que en cualquier otra reunión de trabajo, la *duración* de las *reuniones de seguimiento* deberá ser un aspecto crucial de la adecuada gestión del tiempo, para evitar que sean improductivas, demasiado prolongadas e ineficaces.

Se puede afirmar algo que puede parecer obvio, en general la *duración* es inversamente proporcional a la *frecuencia* de las reuniones.

Por ejemplo, entre los *equipos organizacionales*, un equipo directivo que debe hacer seguimiento de los objetivos estratégicos, de los resultados globales a largo plazo y que se reúnen una o dos veces al año, evidentemente necesitará reuniones de mayor duración, tres, cuatro o cinco horas, tal vez más. Los equipos gerenciales que deben reunirse al menos mensualmente debido a los ciclos normales de negocios, deberán dedicar también varias horas mensuales a re-

visar los resultados; los equipos de proyectos que se reúnen semanalmente para revisar sus avances, aunque no sea una norma fija, si es aconsejable que no le dediquen más de una, dos o a lo sumo tres horas a sus reuniones, salvo que los aspectos a considerar sean de extrema complejidad y gravedad.

Se debe enfatizar, en estos casos que una *reunión de seguimiento* es un caso especial de reunión de trabajo y que no hay que prolongarlas más de lo necesario, enfocándolas en la revisión, examen y control de los avances, en los *indicadores de desempeño*. La *estructura*, formalidad y rigor, la ejecución, la *frecuencia* y la *duración* de las reuniones deberían proporcionar un efecto motivador y entusiasmar a los participantes, promover e incentivar el intercambio de ideas, los debates dirigidos, la autocrítica, la contribución de todo el equipo para resolver las dificultades y aceptar los resultados, aunque no hayan sido satisfactorios y, sobre todo, mejorar el desempeño.

*«Tengan un sesgo hacia la acción: veamos que algo sucede ahora. Puedes dividir ese gran plan en pequeños pasos y dar el primer paso de inmediato.
Indira Gandhi.*

*“A menos que se haga un compromiso,
solo hay promesas y esperanzas; pero no hay planes”.
Peter F. Drucker.*

2.12. Factores Críticos de Éxito FCE

En la primera parte de este trabajo se habló de los FCE como una metodología de PE, y lo señalamos como un enfoque que, en realidad, tenía muchas cosas en común con la metodología general de PE. Esta última sección no se referirá a esa metodología, en esta ocasión los *Factores Críticos de Éxito* se refieren a los factores que son indispensables considerar, y utilizar, para lograr una eficaz PE y sobre todo una eficaz gestión de los planes estratégicos.

Estos factores, elementos o aspectos cruciales de la PE y la GE, son críticos porque sin la contribución de alguno de ellos sería muy difícil tener éxito en este proceso. Por eso, y a manera de conclusiones generales, es importante destacarlos.

- 1) En primer lugar hay que tener muy claro que La GE y la PE son procesos metodológicos de gestión, con actividades sistemáticas, que requerirán una forma de pensar y actuar con voluntad y firme decisión, con *visión integral* y un *pensamiento estratégico* que se caracterizan por:

- *Ejercitar con permanente espíritu crítico el análisis de cualquiera de los factores y aspectos que inciden o pueden afectar internamente, y externamente, a la organización.*
- *Promover la participación e inclusión de toda la organización y su entorno, en su desarrollo y su implementación.*
- *Estar basado en datos e información verosímiles.*
- *Estar enfocados en objetivos realizables, ambiciosos*

pero factibles y flexibles.

- *Materializar los objetivos e implementarlos eficazmente.*
- *Inspirar una voluntad de acción.*
- *Poseer un fuerte sentido de responsabilidad y de rendición de cuentas de los planes, el seguimiento atento, permanente y continuado del desempeño y los resultados.*
- *Estar alertas ante los cambios, la incertidumbre y los riesgos del entorno, las crisis internas y externas, que se enfrenten y tener la capacidad de reconocerlas a tiempo, de reaccionar y ajustar sus planteamientos estratégicos.*

2) En segundo lugar están los *conceptos estratégicos*, que es necesario entenderlos y manejarlos con propiedad. No manejar su significado causa confusión.

A continuación se enumeran, con la nomenclatura que se ha venido usando, indistintamente, aunque su definición precisa se encuentra en la respectiva sección del texto.

- *El Pensamiento estratégico, Pe.*
- *La Visión Estratégica, VE.*
- *La Planificación estratégica, o PE.*
- *La Gestión Estratégica, o GE.*
- *Un modelo Organizacional.*
- *Visión interna: Las Fortalezas internas, F's y las Debilidades de una organización, o D's.*
- *Visión externa: Las Oportunidades, O's y las Amenazas del entorno, A's.*

- *Estrategias de Planificación, E's.*
 - *Escenarios de Planificación, EP's.*
 - *Objetivos Estratégicos, OE's y Objetivos Operativos, OP's.*
 - *Plan de acción estratégico.*
 - *Plan de Implementación.*
 - *Seguimiento y control.*
- 3) En tercer lugar, es fundamental adoptar una metodología estructurada para instrumentalizar sistemáticamente la PE, y llevar a cabo habitualmente la GE, los procesos necesarios, sus etapas y actividades.
- Cualquier metodología usada debe contener al menos los procesos, productos y resultados señalados a continuación, cuyo punto de partida es la firme decisión de llevar a cabo la PE y adoptar, en consecuencia, una forma de gestión estratégica, GE.
- *Un análisis de la realidad interna actual de las organizaciones. El producto de esta tarea es adquirir conciencia de las Fortalezas F's y Debilidades D's de la organización, sus competencias y recursos.*
 - *Un análisis de la realidad externa actual del entorno de la organización; el producto de esta tarea es el reconocimiento de las Oportunidades O's y las Amenazas A's que ofrece, y posiblemente ofrezca, el entorno de la organización.*
 - *Una reflexión de la razón de ser, la visión y una misión organizacionales y unos valores compartidos. El producto de esta reflexión debe ser la misión, la*

visión y los valores, claramente definidos, promovidos y divulgados.

- *Una evaluación de posibles escenarios futuros respondiendo al nivel de incertidumbre percibido. El producto de esta tarea debe ser un conjunto de escenarios de planificación, posibles y factibles.*
 - *Una propuesta rigurosa de los Objetivos Estratégicos OE's y unas estrategias EP's para realizarlos. El producto de esta actividad deberán ser los OE's y las estrategias formuladas y definidas claramente.*
 - *La elaboración de un plan de acción estratégico, táctico y operativo, con actividades y objetivos operativos OP's, a corto, mediano y largo plazo, alineado con los objetivos estratégicos. El resultado de esta tarea es una lista de iniciativas y proyectos para materializar la PE.*
 - *Una firme voluntad de implementación, un seguimiento y control eficaces. El producto de esta tarea deben ser las iniciativas implantadas y puestas en marcha; los informes y reuniones de seguimiento, del desempeño y cumplimiento de los planes propuestos.*
- 4) *Finalmente, es indispensable una selección crítica de un portafolio de instrumentos prácticos, flexibles y de fácil uso, que permitan instrumentar todos los pasos necesarios de la PE.*

Entre los muchos instrumentos disponibles en la literatura especializada, en este texto se han sugerido algunos, aunque no indispensables, con el propósito de que puedan ser utilizados por planificadores con cualquier nivel de experiencia en estas tareas, que se propongan realizar este interesante y utilísimo ejercicio.

De llegar a faltar algunos de estos factores señalados, ingredientes necesarios, en los procesos de planificación y de gestión, difícilmente se podría ser eficaz en esas tareas.

«Estar ocupado no siempre significa trabajo real. El objetivo de todo trabajo es la producción o el logro y para cualquiera de estos fines debe haber previsión, sistema, planificación, inteligencia y propósito honesto, así como la transpiración.

Parece que hacer no es hacer».

Thomas A. Edison.

“Los planes no son nada; planificar es todo”.

Dwight D. Eisenhower.

2.13. Extracto y recapitulación

Se advirtió en la introducción que esta sección era recomendada leerla como puerta de entrada a este trabajo, ya que está dedicada a sintetizar todos los conceptos, teorías, métodos y herramientas, incorporadas en el texto. A manera de extracto o sinopsis, ofrece a lectores menos familiarizados, una visión global de todo el contenido que puede, o no, llamar su atención y motivar su entusiasmo para leerlo íntegramente; De esa forma, creemos, se despejaran dudas y contrastaran expectativas.

Los comentarios están recapitulados según la estructura y secuencia del texto, y son expuestos resumidos de forma general, con la intención de señalar sus contenidos de forma muy breve.

Conceptos y contextos teóricos

- *La gestión de cualquier sistema, organización o proceso, consiste en las cuatro actividades fundamentales de: planificar, ejecutar, controlar y mejorar, en un ciclo recurrente. En especial, la GE responde a esta secuencia de actividades.*
- *El impulso que motiva la planificación radica en el hecho de reducir la incertidumbre, el interés de reducir los riesgos presentes y futuros, sobre los cuales tenemos poco o ningún control. Esta inseguridad es la razón, psicológica y real, que nos impulsa a planificar en el ámbito personal, institucional y organizacional.*

Planificación Estratégica PE

- *La PE en una organización, se materializa en un esquema, un modelo, un sistema o un proceso, que trata de considerar de forma integral o sistémica todos los recursos, competencias dificultades y oportunidades, los posibles factores que pueden impactar las actividades ejecutadas por diferentes vías (estrategias), con el fin de lograr los objetivos a largo plazo, y considerando diversos escenarios posibles.*
- *La PE requiere un pensamiento y una visión estratégica; formas de pensar críticas y analíticas, con visión integral y de futuro, diagnosticar la realidad actual, identificar las amenazas, las oportunidades y anticipar posibles situaciones futuras.*
- *Las tácticas y las estrategias no son conceptos equivalentes; las tácticas se ejecutan al implementar las estrategias.*

Metodologías de la PE

- *Hay formas metodológicas diversas, integrales, funcionales, específicas y más completas para abordar la PE. Cada una ha evolucionado para adaptarse a diferentes clases de organizaciones, por su tipo de negocios o actividad, por su tamaño o por su madurez organizacional. Todas ellas tienen más cosas en común que diferencias.*
- *Es indispensable seleccionar una cierta metodología que demuestre ser aplicable y útil al contexto y capacidades propias. No todas las metodologías de PE sirven para todas las organizaciones, propósitos y aplicaciones especiales*
- *Hay abundantes “metodologías” de planificación que son utilizadas como herramientas para instrumentarla y facilitarla, pero no todos son aplicables para realizar una PE integral.*
- *El método “tradicional”, clásico o corporativo, conserva y articula integralmente los principales elementos de la PE que dieron origen a esta disciplina de la gestión, especialmente de la GE. Una versión adaptada y adoptada de ese método es el propuesto en este trabajo.*

La Gestión y Planificación Estratégicas

- *La PE es indispensable en la GE, y la GE permite que se implemente exitosamente; una es complementaria de la otra.*
- *La GE y la PE son la conjunción de una cierta metodología de gestión para elaborar un plan estratégico a largo plazo, una ejecución de los planes, y un seguimiento responsable ante diversos escenarios, para aprovechar las fortalezas y las oportunidades y reducir la incertidumbre y los riesgos del entorno cambiante.*
- *La GE implica gestionar día a día la PE, cotidianamente, enfocándose en los objetivos y los planes estratégicos.*

cos, priorizando las decisiones y acciones más importantes y urgentes, con flexibilidad y con la premisa de que el entorno puede cambiar constantemente.

- *La GE y la PE tradicional integral consisten esencialmente en:*
 - ✓ *Un análisis y evaluación de la realidad interna actual de las organizaciones.*
 - ✓ *Conciencia de las Fortalezas F's y Debilidades D's de la organización, sus competencias y recursos.*
 - ✓ *Un análisis y evaluación de la realidad externa actual y futura del entorno.*
 - ✓ *Reconocimiento de las Oportunidades O's y las Amenazas A's que ofrece el entorno de la organización.*
 - ✓ *Una definición rigurosa de los Objetivos Estratégicos OE's y unas estrategias para realizarlos.*
 - ✓ *Una clara e inspiradora definición de la visión y una misión organizacionales y unos valores compartidos.*
 - ✓ *Una evaluación de posibles escenarios futuros respondiendo al nivel de incertidumbre y riesgos percibidos.*
 - ✓ *La elaboración de un plan de acción de implementación, táctico y operativo, con actividades y objetivos a corto, mediano y largo plazo alineados con los Objetivos Estratégicos OE's.*
 - ✓ *La implementación del plan.*
 - ✓ *Un sistema de control y seguimiento del plan.*
- *La PE y la GE no pretenden predecir el futuro, ni sustituir las decisiones y acciones futuras que una organización debe hacer; solo pretende anticipar posibles escenarios y cursos de acción, aún cuando las decisiones se toman ahora, en el presente y, como el efecto de esas deci-*

siones tienen consecuencias en el futuro, es fundamental el seguimiento y control para verificar resultados y corregir si fuera necesario el rumbo tomado.

- *A diferencia de lo que se piensa frecuentemente, y a pesar de las grandes incertidumbres e inseguridad sobre el futuro, no hay tiempo perdido en gestionar la planificación; el tiempo y los recursos invertidos en esta actividad tienen su recompensa en: 1) profundizar en el conocimiento de la propia realidad y sus limitaciones, 2) una exitosa anticipación de las crisis para evitar perder oportunidades o tomar decisiones tardías, y 3) reducir la necesidad de aplicar medidas correctivas radicales, de emergencia, imprevistas impredecibles y costosas.*
 - *Independientemente de los beneficios prácticos y evidentes del proceso de la PE y la GE, sus actividades de análisis, reflexión y seguimiento, permiten a las organizaciones profundizar en el conocimiento de sus propias capacidades, de sus fortalezas y sus debilidades, de sus potenciales oportunidades y riesgos para enfrentar la incertidumbre futura.*
- Fortalezas F's y Debilidades D's de la Organización,
Oportunidades O's y amenazas A's del entorno*
- *Una debilidad D's es una carencia, una competencia débil o inexistente, una falta de vigor, algo dentro de la organización que falla o no está funcionando adecuadamente, un problema crónico, una dificultad puntual, que inhiben o obstaculizan su desempeño, sus resultados; son deficiencias que reducen su competitividad y la realización de sus objetivos.*
 - *Las fortalezas F's son aquellos elementos que poseen fuerza, son sólidos, que manifiestan destrezas y compe-*

tencias importantes, activos físicos, humanos del mercado, de los productos, de su modelo organizacional, de sus estructuras, del modelo de negocios, de gran valor, que fallan poco o nunca, que dan confianza y que se materializan en ventajas competitivas y atributos que aportan valor a sus productos, que apoyan y contribuyen al éxito.

- *El reconocimiento de las F's y las D's, proporciona una visión interna realista de sus posibilidades, que reduce la incertidumbre y genera confianza en las propias capacidades.*
- *Una amenaza A's es un aspecto actual o futuro, un evento, una circunstancia externa del entorno, potencialmente perjudicial, que representa un obstáculo para el cumplimiento de su misión y sus objetivos, y generalmente están fuera del control de la organización.*

Hay amenazas que también pueden surgir de las debilidades internas, pero estas son controlables y se pueden neutralizar.

- *Una Oportunidad O's es una circunstancia actual o futura, un evento que favorece potencialmente a la organización, una situación conveniente y oportuna que puede aprovecharse para lograr sus propósitos, sus ventajas y su posición competitivas.*
- *El análisis y reflexión de las posibles O's y A's del entorno requiere una gran dosis de sentido común, de datos e información objetiva, de conocimientos sobre el entorno, la política, la economía y lo social en general.*
- *El producto de esta reflexión estratégica son unas listas organizadas de las F's, las D's, de las O's y las A's, seleccionadas y ordenadas según criterios de prioridad, factibilidad e impactos, que configurarán los posibles escenarios de planificación.*

- *Para poder realizar los análisis de estos aspectos se requiere 1) una visión integral, una metodología, un modelo conceptual de la organización y de su entorno, y 2) métodos de análisis y evaluación e instrumentos prácticos para ejecutarlos.*

Modelo Organizacional Integral

- *El modelo organizacional para abordar integralmente el análisis sistemático de la organización, en la GE y la PE, comprende los siguientes elementos:*
 - ✓ *Las capacidades medulares.*
 - ✓ *El modelo organizacional, su estructura de organización.*
 - ✓ *El modelo de negocios.*
 - ✓ *El portafolio de productos.*
 - ✓ *Su propuesta de valor.*
 - ✓ *Los Objetivos Estratégicos OE 's.*
 - ✓ *Sus mercados, sus clientes y usuarios.*
 - ✓ *El entorno, económico, social, político.*
- *El modelo es útil para evaluar cada uno de los aspectos organizacionales sistemáticamente y hacer un diagnóstico integral estratégico.*
- *El “entorno” de la organización son aquellos factores existentes que están “fuera” de su control, que condicionan sus actividades y que ofrecen O's y A's para sus objetivos estratégicos, configuran sus escenarios futuros, sus estrategias y el éxito de sus actividades.*
- *Los factores o dimensiones para evaluar el entorno que pueden afectar las actividades de la organización son de varias clases, interrelacionadas entre ellas pero útiles de considerar y analizar separadamente:*

- ✓ *El entorno económico.*
- ✓ *El entorno político y social.*
- ✓ *El legal o marco regulatorio.*
- ✓ *El mercado.*
- ✓ *La competencia.*
- ✓ *Los proveedores.*
- ✓ *El aspecto tecnológico.*
- ✓ *El medio ambiental o ecológico.*

Instrumentación de GE y la PE

- *El punto de partida de la PE es tomar la primera firme decisión de ejecutar el proceso. Hay ciertos momentos en que motivos diferentes concurren para que se deba enfrentar la decisión:*
 - ✓ *Motivada por la evolución de la organización, a etapas del ciclo de vida, de crecimiento, maduración, expansión o declive de su ciclo de vida o de los productos.*
 - ✓ *Debido a la revisión, evaluación y ajuste de planes estratégicos anteriores, propios y rutinarios del seguimiento en la GE.*
 - ✓ *Motivada por el conocimiento y las evidencias de un pobre desempeño, escaso rendimiento o rentabilidad, que exige una reflexión estratégica.*
 - ✓ *Motivada por la necesidad de crecer o incrementar sus operaciones. De aumentar el negocio, la ambición de crecimiento y expansión, la necesidad de abarcar nuevos y más amplios mercados, de hacer nuevas inversiones o desarrollar nuevos productos.*
 - ✓ *Por la percepción de alguna amenaza, de la presencia*

de crisis internas o externas, que pongan en peligro la supervivencia de la organización, frecuentemente amenazas de la competencia o una situación coyuntural suficientemente severa.

- ✓ *Como aplicación en casos específicos, por la creación de un equipo de proyectos para una tarea compleja y ambiciosa a largo plazo, que requerirá grandes inversiones y recursos, que afectará a toda la organización y que a mediano y largo plazo tendrá impactos importantes.*
- *La decisión para realizar el ejercicio de PE exigirá:*
 - ✓ *Precisar y tener siempre presente los principales condicionantes, los factores de las crisis, los problemas que se enfrentan, las verdaderas necesidades que motivan el proceso.*
 - ✓ *Elaborar un plan preliminar de trabajo de la PE que contenga directrices y lineamientos generales.*

Plan de trabajo

- *Una vez tomada la decisión de hacer el ejercicio de PE, la dirección de la organización deberá constituir un comité, un equipo de trabajo, para realizar el proceso: El equipo de planificación deberá ser multisectorial y multidisciplinario, con participantes que puedan aportar una visión crítica objetiva y su conocimiento experto.*
- *La dirección, o el equipo de planificación, deberá proporcionar los lineamientos requeridos para el ejercicio, establecer los roles, designar responsabilidades y delegaciones, decidir la participación de consultores externos, la metodología que aplicaran, establecer una agenda de trabajo entre otras tareas.*

En general, organizarse como un equipo de proyectos.

- *La metodología de trabajo seleccionada debe ser sencilla y de factible aplicación, con abundantes o suficientes instrumentos, y adaptada a las capacidades y recursos de la organización.*
- *El plan, la agenda, de trabajo debería contener entre otras cosas necesarias al menos lo siguiente:*
 - ✓ *Una lista de participantes y sus roles.*
 - ✓ *Las actividades requeridas, el trabajo preliminar.*
 - ✓ *Un programa tentativo, la cronología de los eventos a realizar, reuniones, actividades grupales individuales, fechas y duración.*
 - ✓ *Las directrices generales del proceso.*
 - ✓ *Los participantes y responsables de cada actividad.*
 - ✓ *Los productos de cada actividad.*
 - ✓ *Información y documentación relevante.*

Directrices, lineamientos estratégicos básicos de la PE

- *Las premisas o lineamientos, directrices generales, que debe establecer el equipo, para conducir el proceso de PE son: 1) propósitos y propuestas organizacionales generales, 2) objetivos y escenarios previstos preliminares, 2) Rangos y plazos de planificación.*
- *Los propósitos y propuestas son planteamientos de carácter general que la organización se hace con relación a su futuro, a su visión estratégica. Los objetivos y escenarios, responden a percepciones y resultados de la gestión, del desempeño y el rendimiento, que la organización tiene.*
- *Estas directrices y lineamientos fundamentales de la PE deben ser comunicados oportunamente mediante una de-*

claración explícita, un documento formal dirigido a todos los participantes en el ejercicio de la PE.

Diagnóstico preliminar: desempeño y rendimiento actuales

- *Una de las primeras tareas del comité directivo o del equipo de PE es elaborar un diagnóstico general preliminar de la situación actual de la organización, su rendimiento pasado, su desempeño actual o de las tendencias futuras.*
- *El diagnóstico general preliminar del desempeño podrá hacerse mediante información y datos cuantitativos o cualitativos.*
- *Una visión clara y uniforme, resultante del diagnóstico preliminar, del rendimiento y desempeño, ayuda a configurar y ajustar el plan del proceso de planificación a partir de un punto de mayor claridad.*

Misión, Visión y Valores

- *De forma rutinaria, exigida por la metodología tradicional de PE, se deben revisar, definir o ajustar, la misión, la visión y hasta los valores organizacionales que se deben compartir.*

El enfoque que se recomienda para esa tarea es abordar una formulación propia, originalmente adoptada, que exprese la razón de ser de la organización.

- *Los valores deben representar la identidad cultural propia, parte integral de sus capacidades medulares, que deben ser adoptados y compartidos por todos en la organización.*
- *La misión y la visión son parte fundamental del modelo de organización y por eso deben someterse al escrutinio y la reflexión, revisarse y ajustarse de ser necesario, para reconducir los recursos y esfuerzos.*

- *La misión es una breve declaración de la organización que contiene respuestas claras de ¿a qué actividad se dedica?, ¿cómo lo hace?, ¿qué productos elabora?, ¿cuál es su oferta de valor? ¿a qué mercados o comunidades sirve?, ¿qué los diferencia de la competencia?*
- *La visión es una metáfora, una imagen ilustrativa y descriptiva del estado de la organización en el futuro, describe cómo se ve a sí misma en el futuro.*
- *Los contenidos objetivos, y emocionales, metafóricos o gráficos, de la misión y la visión, expresan una identidad, mayor claridad de su razón de ser y potencian a la organización, especialmente la motivación y la inspiración que son generadores de desempeños exitosos.*

Evaluación Interna: Fortalezas F's y Debilidades D's organizacionales, instrumentos de análisis

- *En esta etapa del proceso de PE se pretende profundizar en el análisis interno, una evaluación más rigurosa para tener una visión clara y realista de sus F's y D's, y de los problemas críticos que enfrentan.*
- *Para realizar esta tarea hay una abundante cantidad de instrumentos disponibles, en este trabajo se han sugerido:*
 - ✓ *Reuniones de trabajo estructuradas y no estructuradas.*
 - ✓ *Consultas Internas.*
 - ✓ *Auditorías internas y externas.*
 - ✓ *Análisis de Impactos.*
 - ✓ *Cadena de valor*
 - ✓ *Análisis de valor.*
 - ✓ *Análisis marginal de contribución de productos*
 - ✓ *Punto de equilibrio.*
 - ✓ *Posición competitiva estratégica.*

- *Cada uno de estos instrumentos tiene una utilidad específica, pero todos son complementarios, ninguno es indispensable pero cualquiera de ellos es pertinente, permiten obtener diagnósticos útiles para identificar los factores internos que profundizan en el conocimiento de la organización, desarrollan escenarios, objetivos, estrategias y planes realistas y factibles.*

Evaluación Externa: Amenazas A's y Oportunidades O's del entorno

- *En esta etapa se pretende evaluar los posibles cambios en el entorno, eventos, tendencias que pueden tener un impacto significativo en la organización en el corto, mediano y largo plazo, y que se reflejarán más adelante en los posibles escenarios de planificación escogidos.*
- *Debido a la naturaleza incierta del objeto de análisis, con múltiples factores externos interrelacionados y fuera de control de la organización, se debería idealmente requerir datos objetivos actualizados de la realidad actual y de información de posibles acontecimientos y eventos futuros; tendencias y circunstancias económicas, tecnológicas, políticas, sociales, del marco regulatorio, el mercado, la competencia y los proveedores.*
- *No siempre la información está disponible pública y libremente para que las organizaciones puedan hacer estas evaluaciones. Es necesario recurrir a métodos, instrumentos de investigación y consultas estructuradas para estos propósitos.*
- *Los instrumentos para llevar a cabo esta tarea son variados, y se han sugerido usar algunos:*

- ✓ Reuniones de trabajo estructuradas y no estructuradas.
- ✓ 5 fuerzas de Porter.
- ✓ Consultas internas estructuradas.
- ✓ Consultas externas, investigaciones de mercado, grupos focales.
- ✓ Evaluación de impactos, factibilidades, riesgos.
- ✓ Posición competitiva estratégica.
- ✓ La matriz FODA

Análisis de Escenarios de Planificación EP's

- El propósito de esta fase metodológica de análisis es describir y proponer posibles escenarios de planificación EP's, sus alcances y sus horizontes temporales, evaluar las tendencias y las hipótesis causales de los factores claves que permitan articular las estrategias con los OE's, y desarrollar los planes de acción necesarios para alcanzarlos.
- Los escenarios EP's no pretenden predecir el futuro, eso es imposible, se basan en hipótesis causales, en hechos previsibles, factibles y posibles, en evaluaciones y análisis de tendencias de factores claves y en sus incidencias que se han debido evaluar sobre el entorno y las capacidades organizacionales internas.
- La metodología propuesta de análisis de escenarios EP's consiste de las siguientes etapas metodológicas:
 - ✓ Definir el alcance, los límites demográficos, geográficos y temporales.
 - ✓ Identificar los factores relevantes.
 - ✓ Identificar las tendencias de los factores claves y de los hechos relevantes.
 - ✓ Plantear las hipótesis causales, las premisas de los escenarios.

- ✓ *Estimar las incidencias.*
- ✓ *Seleccionar y describir los Escenarios E's.*
- ✓ *Validar los escenarios y realizar su seguimiento.*

Despliegue de Objetivos Estratégicos OE's, de Estrategias E's y Objetivos Operativos OP's

- *En esta etapa del proceso y en base a los escenarios previstos, se definirán los objetivos estratégicos a largo plazo, las estrategias para desarrollarlos, y se concretarán los objetivos operativos en el corto y mediano plazo, en donde todos deberán estar alineados coherentemente.*
- *Los objetivos operativos OP's, deben ser concretos, más específicos que los OE's, claros, cualitativos y cuantitativos, medibles a corto y mediano plazo.*
- *Los objetivos OP's estarán alineados y articulados coherentemente cuando tengan efectos causales directos, o indirectos, entre ellos o cuando haya interrelación o correlación positiva, y no sean contradictorios o competitivos entre sí.*
- *El despliegue en cascada de los objetivos estratégicos es necesario para poder alinearlos a través de toda la organización, sus áreas y unidades funcionales.*

Plan de Acción

- *La cuestión es traducir los productos del proceso de planificación en un plan articulado de acciones coherentes, convertir cada estrategia en iniciativas, actividades y proyectos específicos, evaluar sus factibilidades, sus riesgos, y finalmente asegurar la implementación exitosa.*
- *Una de las más importantes decisiones del equipo de planificación será decidir qué iniciativas pueden y deben abordarse, y cuáles son las prioridades o que proyectos*

deben ser considerados para implementar el plan estratégico. Para tomar estas decisiones es necesario priorizar sus iniciativas y proyectos, evaluar sus impactos y su factibilidad técnica, operativa y económica.

- *En la práctica el plan funciona como una hoja de ruta, que establece la manera en que se organizará y desarrollará el conjunto de tareas requeridas para alcanzar los objetivos y metas, evidenciando la relación y coherencia de los objetivos, las estrategias y las iniciativas propuestas. Un plan estándar podría contener al menos los siguientes elementos:*
 - ✓ *Los objetivos estratégicos, generales, las metas.*
 - ✓ *Los objetivos específicos alineados para alcanzar las metas respectivas.*
 - ✓ *Las estrategias de acción de los objetivos estratégicos.*
 - ✓ *Las iniciativas de acción, las actividades específicas, las etapas del proyecto, los programas o sub proyectos necesarios para alcanzar los objetivos específicos*
 - ✓ *Los responsables generales de cada iniciativa.*
 - ✓ *Las fechas de inicio y culminación acordadas.*
 - ✓ *Nivel de factibilidad estimado.*
 - ✓ *Los recursos necesarios para realizar la actividad.*

Evaluación financiera de impactos económicos de la PE

- *De las abundantes y posibles iniciativas estratégicas planteadas, una de las más importantes decisiones del equipo de PE será definir qué iniciativas deben proponerse y abordarse primero, cuáles son las prioridades o que proyectos deben ser implementados con mayor urgencia.*
- *Uno de los aspectos que se exige para tomar la decisión de cuáles, y cuándo, deben ser las iniciativas a implemen-*

tar, es la factibilidad financiera y con razón se convierte en un criterio definitivo de decisión antes de implementarlos. Hay varias formas de abordar esta tarea:

- ✓ *Presupuestos.*
- ✓ *Estados Financieros proyectados.*
- ✓ *Evaluación de costo Beneficio*
- ✓ *Flujo de Caja Descontado.*
- *Un Plan de Negocios o un Informe de proyecto de Inversión, es a veces requerido para que la dirección apruebe un plan de acción. Se usan generalmente cuando es evidente que la propuesta implica un nuevo negocio, o una nueva inversión en activos. Ambos a menudo exigen procesos similares a una planificación estratégica.*

Implementación, seguimiento y control

- *El producto de la PE pasan a ser procesos y etapas de la GE. La implementación de sus planes de acción y el seguimiento y control.*
- *La implementación y el seguimiento son las etapas en donde la planificación estratégica suele fracasar más frecuentemente, y suelen ser una debilidad de muchas organizaciones.*
- *La implementación de los planes requiere un nivel de actividades, de programas y agendas detalladas, que dependerá de la complejidad de las actividades, las iniciativas y los proyectos propuestos rigurosamente. En general, casi todos los proyectos de envergadura, requieren una buena organización y coordinación, un plan de ejecución o “Project charter”, en donde se aseguren los recursos necesarios para realizarlos y, sobre todo, de una buena gestión de seguimiento y control durante su ejecución.*

- *El seguimiento implica una práctica rigurosa y sistemática, enfocada en mejorar el desempeño, aún a pesar que haya resultados satisfactorios tempranos, y exige una cierta disciplina de la gestión de una organización o un equipo directivo a través del control.*
- *El control implica evaluar y comparar los resultados con ciertos estándares predeterminados en el plan de acción y los programas de implementación; verificar en qué medida se están cumpliendo los compromisos dentro de los márgenes de tolerancia establecidos o razonables, las especificaciones de sus entregables y los plazos de tiempo acordados.*
- *El seguimiento y el control implica las actividades y las prácticas de gestión para verificar la ejecución adecuada sobre:*
 - ✓ *La materialización de los objetivos operativos del plan.*
 - ✓ *Los plazos, los términos temporales del plan.*
 - ✓ *El progreso de las tareas acordadas.*
 - ✓ *De los entregables, los términos y especificaciones de dichos entregables comprometidos.*
 - ✓ *Los responsables encargados de rendir cuentas.*
 - ✓ *El cumplimiento de los presupuestos y los recursos comprometidos y utilizados.*
- *La práctica de exigir rendimiento de cuentas oportuno, sobre los informes de avance y sobre todo de las reuniones de seguimiento, son los instrumentos de gestión de la gestión del seguimiento o GE.*
- *La estructura, la frecuencia y la duración de las reuniones son aspectos decisivos para un eficaz seguimiento.*

- *El uso de indicadores de gestión es una práctica importante y útil para realizar con eficacia el seguimiento. Instrumentar esta práctica requiere definirlos con precisión mediante el uso de las definiciones operativas.*

Bibliografía y referencias de consulta

- 1) Cardozo, Neyda (2013) “Aprender a pensar estratégicamente”. Fondo Editorial UNET. San Cristóbal, Venezuela
- 2) Garrido, Francisco. (2007). “Pensamiento Estratégico”. DEUSTO. Mintzberg Quinn & Ghoshal. (1999) “El Proceso Estratégico”. Edición Europea Revisada. Pearson Education. Prentice Hall.
- 3) Morrissey George. (1997). “Pensamiento Estratégico”. Mc Graw Hill.
- 4) Gino Wickman, “*Traction*”, Smashwords, 2007
- 5) OhmaeKenichi. (2008). “La Mente del Estratega”. Mc Graw Hill
- 6) Friedman, J. (2007). “Planificación”. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
- 7) Steiner, G. (1998). “Planificación estratégica, lo que todo director debe saber”. Editorial CEC-SA.
- 8) American Society of Training and Development. (1990, October). “Quick response beats long-term planning.” *Training and Development Journal*, 44(10), 9-10.
- 9) Covey, S. R. (1990). “Principle-centered leadership”. Nueva York: Simon & Schuster.
- 10) Frank, D., & Rocks, W. (1996). “Exploiting instability: A model for managing organizational

change.”

- 11) Traction, “Get a Grip on your business”, Gino Wickman, BenBella, Dallas, Texas, USA
- 12) Michael Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, (1985).
- 13) Robert Kaplan y David P. Norton, “Strategic Maps.”
- 14) James Evans, William Lindsay, “Administración y Control de la Calidad”, Thomson Editores, 1999
- 15) David Garvin, “Managing Quality”, N.Y. The Free Press, 1988
- 16) John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven Skinner, Philip Crosby, “Gestión Calidad y Competitividad”, McGraw Hill, 2008
- 17) Edgar Dietrich y Alfred Schulze, “Statistical procedures for Machine and Process Qualification”, ASQ 2000.
- 18) Peter M. Senge: “La Quinta Disciplina”, Edit. Granica
- 19) Cusumano - Markides: “Strategic Thinking for the Next Economy”, Edit. Jossey- Bass
- 20) Jean-Paul Sallenave: “Gerencia y Planeación Estratégica”, Edit. Norma
- 21) Humberto Serna Gómez: “Gerencia Estratégica”, 3R Editores
- 22) Andrew S. Grove: “Only the Paranoid Survive”, Edit. Bantam Doubleday
- 23) Clutterbuck - Crainer: “Los Maestros del Mana-

- gement”, Edit. Grijalbo
- 24) George A. Steiner, “Strategic Planning”, N.Y. Free Press, 1979
 - 25) Al Ries y Jack Trout, “Las 22 leyes inmutables del marketing”, MacgrawHil 1993
 - 26) Tom Peter, R. Waterman, “En busca de la Excelencia”, Editorial Norma, Bogotá, 1984
 - 27) W. Edward Deming, “Out of the Crisis”, MIT, 1986.
 - 28) William Ouchi, “Teoria Z”, Fondo Educativo Interamericano, 1981.
 - 29) Gerald F. Smith, “Quality Problem Solving”, ASQ, Quality Press, 1998
 - 30) Barma, Naazneen H. Durbin, Brent, Lorber, Eric & Whitlark, Rachel E. (2016) “Imagine a World in Which”: Using Scenarios in Political Science”, *International Studies Perspectives*, No 17, pp. 117–135.

Este libro se diseñó y exportó para su publicación en Amazon el día 22 de mayo de 2021, en el Taller Editorial del poeta Luis Perozo Cervantes, ubicado en la ciudad de Maracaibo, en el estado federal del Zulia, al norte de Suramérica, en continente descubierto por Cristobal Colón, dentro del Planeta Tierra; en el mismo día pero de 1994 en que falleciera el escritor y lingüista Iraset Páez Urdaneta

www.sultanadellago.com