

5.

5. EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1 EL PLAN ESTRATÉGICO EN UNA PÁGINA

A partir la experiencia adquirida luego de haber acompañado muchos procesos de Direccionamiento Estratégico se detectó la inquietud de muchos gerentes sobre la dificultad de manejar el “libro” del plan estratégico y la necesidad de hacer el Plan más fácil de manejar y entender para todos los integrantes de la Empresa.

Con la idea de que la estrategia es el “plan de vuelo” y el Plan es como el “mapa” que permite a la empresa ir hacia la visión, y complementado con los conceptos de libro de Khadem Riaz ⁽¹³⁾ desarrollamos el formato que aparece en la página siguiente, Fig. 4, el cual, con la ayuda de los programas de texto, nos ha permitido presentar el “*Direccionamiento estratégico en una página*”.

El concepto que subyace detrás de esta “*página*” es que en ella se resume todo lo que se necesita saber para llegar a la visión. No hay que “voltear la Hoja” para saber que sigue.

Los buenos mapas están en una página; no hay que voltearla porque hay riesgo de perderse de coordenadas.....

En este capítulo se detallará el proceso de definición de la estrategia y sus correspondientes objetivos estratégicos, siguiendo paso a paso cada uno de los cuadros de la “*página*”.

5.2 CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE PLANEACIÓN

La responsabilidad del Direccionamiento Estratégico es una actividad indelegable de la alta gerencia de toda organización. En consecuencia, el grupo debe estar integrado por todas las personas que reportan directamente al Director o Gerente General, siendo por supuesto claves los responsables del mercadeo y ventas, las operaciones, las finanzas y el manejo del recurso humano. Dependiendo de la naturaleza de la empresa se debe incluir los responsables de áreas de apoyo que sean claves para el desarrollo de la actividad diaria. Como norma general, se puede decir que es “mejor que sobren y no que falten” personas en el grupo.

Es siempre recomendable, cuando el grupo no está maduro y unificado conceptualmente en estos temas, contar con la presencia de un asesor - facilitador del proceso que ayude a dar orden a las discusiones y haga síntesis para llevar al grupo a conclusiones válidas y preferiblemente en consenso.

Igualmente es recomendable que en primera sesión se unifiquen en el grupo los conceptos que se van a manejar y la metodología que se va a utilizar para que las reuniones sean realmente productivas.

EMPRESA	PLAN ESTRATEGICO	
	20XX – 20XX	
Definición (En qué negocio estamos)	Visión 20XX (En términos de MEGAS)	
<i>¿En qué negocio estamos (que actividad comercial realizamos) y creemos que nos vamos a mantener en los próximos 5 años?</i>	<i>Descripción de las MEGAS (Metas Grandes y Audaces) que se deben lograr en los próximos 5 años</i>	
Propósito		
<i>Descripción del propósito general que anima a la empresa. No es la frase tradicional de misión.</i>		
Productos Actuales	Productos Futuros	
· <i>Listado de productos que hoy tenemos</i>	· <i>Listado de productos que se piensan comercializar en los próximos años</i>	
Características del entorno Competitivo		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tipo de producto: diferenciado o no</i> • <i># de proveedores de MP</i> • <i>Influencia del precio en cliente</i> • <i>Regulaciones estatales</i> • <i>Productos sustitutos</i> • <i>Ingreso de nuevos competidores.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Con la Tabla análisis de competencia, describa los factores que inciden en el nivel de competencia actual.</i> • <i>Problemas del mercado</i> • <i>Aspectos socio-políticos que influyan</i> • <i>Aspectos tecnológicos que influyan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Del análisis de Indicadores de la estrategia actual, que se concluye.</i>
Indicadores clave ante clientes	Factores clave del Éxito	Competencias estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Aspectos más importantes que los clientes esperan de nosotros?</i> • <i>Si los clientes nos evaluarán, ¿qué medirían?</i> • <i>Qué expectativas han detectado</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Factores, que deben hacer perfectamente bien para competir con rentabilidad y mantenerse en el largo plazo.</i> • <i>Ver Modelo de negocio, Recursos y actividades clave</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Competencias corporativas para lograr la Visión</i>
Propuesta de valor	Estrategia de crecimiento	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>La misma que se indicó en el Modelo de negocio</i> 	<i>Tomando como base la matriz producto – mercado, cómo se logrará el crecimiento propuesto en la VISIÓN (Cuando hay meta de crecimiento, más allá del vegetativo)</i>	
Fortalezas para llegar a la visión	Debilidades que impiden llegar a la visión	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qué tenemos que nos ayude a llegar a la visión,</i> • <i>Analizar Factores claves de éxito, indicadores claves ante clientes y proveedores, conocimiento del mercado y Ventaja competitiva o diferenciador.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qué factores internos pueden impedirnos llegar a la visión</i> 	
Oportunidades para llegar a la visión	Amenazas que pueden impedir llegar a la visión	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qué factores externos hay o puede haber que nos facilite llegar a la visión</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qué problemas <u>potenciales</u> vemos en el entorno que pudieran impedir llegar a la visión</i> 	
Proyectos estratégicos para llegar a la visión		
1. <i>Con base en todo lo anterior, cuales son los proyectos más importantes que hay que realizar en estos próximos años, para alcanzar la MEGAS de la VISION?</i>		
GRUPO DIRECTIVO: <i>grupo de personas que intervinieron en el proceso</i>	Fecha:	

Figura 5.1 Modelo de Plan Estratégico en Una página

5.3 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

Todo proceso de Direccionamiento Estratégico inicia con la definición o redefinición de la empresa.

Típicamente la definición consta de tres componentes.

1. Responder la pregunta: “*en qué negocio está o espera estar*”.
2. Para dónde nos dirigimos. *Visión*
3. Qué elementos constituyen su Cultura Organizacional:
 - Por qué existimos. *Propósito central*
 - En qué creemos. *Valores Organizacionales o Principios de operación*

Los dos primeros elementos, la definición del negocio y la Visión, se desarrollarán en detalle en el siguiente capítulo.

La definición de los elementos de la Cultura Organizacional se hace generalmente en un momento diferente al de la definición de la estrategia, por la complejidad y los elementos tan distintos que se deben considerar.

Para definir los elementos de la Cultura Organizacional hay que basarse en la acumulación de aprendizajes basados en los éxitos y experiencias empresariales de muchos años. La cultura no es algo que tiene. Es lo que se es.

Dichos elementos, son el conjunto de valores, mitos, creencias y normas, compartidos por los miembros de una organización, que los lleva a comportarse de determinada manera cuando actúan en nombre de la organización. Por lo tanto, deben ser enseñados a los nuevos miembros como la manera de percibir, pensar y sentir en una empresa en particular.

No es algo que se define porque “nos parece que así sería bueno”. Es el resultado de analizar cómo realmente se comporta la organización en un variado ámbito de situaciones de negocio y del desarrollo del día a día. Como resultado se pueden tener tres tipos de componentes: el propósito central, los valores y los principios de operación.

5.3.1 EN QUÉ NEGOCIOS ESTAMOS

El proceso inicia con una de las cuatro definiciones estratégicas (19) básicas: responderse explícitamente “en qué negocio está la empresa”.

Su respuesta condiciona la estrategia y por tanto los productos, el mercado al que se dirige y la forma como desarrolla su actividad empresarial. Responder a esta pregunta reta a la empresa a cuestionarse sobre sus capacidades y sus modelos mentales existentes, los cuales condicionan la forma como la empresa percibe el negocio en el que se encuentra; también le posibilitan ver nuevas acciones estratégicas, teniendo en cuenta que redefinir el negocio en que se compete no

siempre garantiza el éxito a la empresa, se trata de tener la capacidad de encontrar formas diferentes de competir, de reconocer más de una posibilidad en un mismo negocio, de tener conciencia sobre el negocio en el que está, redefinir el negocio, como lo considera Markides (2002) “es la base de la innovación estratégica”. Veamos algunos ejemplos:

Empresa	Negocio tradicional	Negocio redefinido	Innovación estratégica
Rosenbluth travel	Agencia de viajes que vende pasajes	Negocio de la información y administración de viajes	Sistemas en línea de reserva de tiquetes Administración de clientes Inmigración de personas para su instalación permanente en otros países.
Starbucks y Juan Valdés	Venta de café preparado	Crear experiencias de consumo y el café forma parte de la experiencia.	Ambiente sofisticado, romántico, teatral.
Cine Colombia	Proyección de películas	Entretenimiento	Ambientes refinados Películas de última generación Servicios complementarios como cine bar y alimentos.
Comcel, Movistar, Tigo	Celulares	Sistemas de comunicación efectivos.	Además de comunicación de voz, desarrollaron sistemas de mensajería de texto, acceso a internet, video llamadas, almacenamiento de datos, etc.
Circo del sol	Espectáculos circenses tradicionales con animales	Entretenimiento teatral y artístico	Ambientes refinados Presentaciones temáticas Teatro, danza artística

La manera como una compañía defina su negocio condiciona todas las decisiones que de ahí en adelante se tomen, porque además de operar como un filtro a través del cual pasa toda la información, permite identificar qué oportunidades aprovechar y cuales desechar y acotar el espectro de clientes y competidores; por lo tanto, es la clave para determinar los factores clave del éxito.

Hay muchas maneras de definir un negocio y no hay una que se pueda decir que es la correcta. La clave está en encontrar una definición a la cual la compañía se adapte o se pueda adaptar para ser exitosa.

La forma más comúnmente utilizada contempla dos elementos:

1. La Actividad que desarrolla (diseñar, fabricar, distribuir, comercializar, investigar, asesorar, educar, asegurar, prestar servicios de...)

2. Un complemento con algunos de estos elementos:

- Productos que elabora o servicios que presta
- Funciones o necesidades que satisface
- Tecnología o Procesos que usa
- Competencias particulares que explota.

Dada la trascendencia de esta definición, una de las principales recomendaciones para su enunciado es que debe ser lo más concreta posible, fundamentalmente por una de las paradojas de la economía actual: Mientras más globales son los mercados, más especializadas deben ser las empresas, si quieren competir con éxito. Las épocas de querer ser bueno para todo, ya pasaron. Hoy impera, desde la perspectiva estratégica, la focalización.

Algunos ejemplos de empresas locales:

- Estamos dedicados a satisfacer las necesidades del mercado con PRODUCTOS DE ALUMINIO a través de los procesos de extrusión y laminación.
- Producción y comercialización de productos de consumo efectivos y confiables para el cuidado de la gente.
- En su propósito de lograr que sus afiliados vivan en salud, la EPS administra el fomento y la promoción de la salud y la prevención, curación y rehabilitación de la enfermedad.
- Producimos y comercializamos al mercado institucional productos de consumo en las líneas de aseo y comestibles no perecederos, entregándolos cómo, cuándo y dónde el cliente lo requiera.
- Diseñamos, implementamos y administramos sistemas de seguridad para prevenir y disminuir los riesgos que afectan la vida y los bienes de nuestros clientes.
- Somos un programa de apoyo para la crianza y la educación a la Temprana Infancia.
- Estamos en el negocio distribución especializada de objetos postales (mensajería especializada) y de carga liviana a nivel urbano, regional, nacional y en conexión con el exterior.
- Empresa de prestación de servicios de protección y desarrollo de cultivos.

5.4 DESARROLLO DE LA VISIÓN EN TÉRMINOS DE MEGAS

Varios autores afirman que “hay que pensar en el futuro porque es allí donde vamos a pasar el resto de nuestras vidas”. El futuro se construye. El estado actual de desarrollo de la humanidad, es producto de la imaginación que alguna vez tuvo el hombre. Sólo basta con recordar a Da Vinci, Julio Verne, Bolívar, o Einstein.

De acuerdo con Collins y Porras (1995) “una cosa es tener una meta y otra cosa es comprometerse con un reto inmenso, intimidante, como escalar una gran montaña...” En sus estudios sobre las compañías visionarias, encontraron que éstas se fijan metas grandes o audaces (MEGAS) como mecanismo que estimula el progreso.

Por lo tanto, para lograr que la Visión sea realmente un elemento aglutinador y motivador para los intereses de todos los públicos relacionados con la empresa, particularmente para los empleados, se recomienda que la visión sea, en primera instancia, enunciada en términos de **MEGAS** –

acrónimo de “Metas Grandes y Agresivas” – y que tenga un horizonte de tiempo razonable para alcanzarlas; en nuestro medio, usualmente 5 años.

La MEGAS son metas audaces, claras, convincentes y tangibles. Tiene un claro punto de llegada para que sean el punto focal que unifique los esfuerzos y refuerce el espíritu de equipo.

Veamos algunas recomendaciones para el proceso de enunciarlas.

Los temas que se pueden incluir pueden ser tan variados como: lo que esperan los accionistas alcanzar, la posición en el mercado que se desea tener, como se quiere que los clientes, los empleados y la sociedad perciban la empresa o las capacidades que se espera desarrollar.

Para enunciarlas se debe ser más visionario que estratega. Hay que preguntarse: ¿Cómo debe lucir esta compañía en 5 a 10 años? Si se escribiera un artículo, ¿Qué diría? No se debe preocupar si son correctas o no; se trata de crear el futuro, no de predecirlo; implica un grado de irrazonable confianza y compromiso.

Finalmente, una vez definidas, las siguientes preguntas sirven de chequeo para comprobar si realmente son MEGAS

- ¿Pone en acción nuestra adrenalina?
- ¿Pone en movimiento a las personas?
- ¿Nos hace “tragar en seco”?
- ¿Y si se fracasa..... ?

Una mega, según los autores, es clara y convincente, unifica esfuerzos y fomenta el espíritu de equipo; dado que tiene un punto de llegada, las personas saben cuándo la meta se cumple y apuntan a esa línea meta, de tal forma que se genera compromiso y enfoque, porque se entiende fácilmente, todos pueden ver la montaña que deben escalar, ven claramente el objetivo, el nicho de mercado y el horizonte de tiempo, veamos algunos ejemplos que se convirtieron en clásicas, no sólo por el reto que implicaban sino porque fueron logradas en algunos casos con creces.

- Presidente Kennedy “esta nación (USA) debe comprometerse a alcanzar, antes de que termine este decenio, la meta de llevar un hombre a la luna y volver a traerlo sano y salvo a la tierra”
- Jack Welch (General Electric) “ser el número 1 o 2 en todos los mercados que servimos y revolucionar esta compañía para que tenga la rapidez y la agilidad de una empresa pequeña”
- Philip Morris (1960) “convertirse en la General Motors de la industria del tabaco” (el competidor mundial dominante).
- WAL MART (1990): “Alcanzar ventas por US\$125 billones para el 2000”
- CARVAJAL S.A. años 70: “Duplicar en los próximos 10 años las ventas, logrando el 50% de exportación”

Los ejemplos anteriores muestran audacia, tal vez poca razón y prudencia por lo que no es común encontrar líderes dispuestos a arriesgarse con este tipo de metas y optan por unas metas razonables que por lo general no son lo suficientemente claras y ambiciosas, no se trata de si son buenas o malas; metas como la calidad total, el liderazgo del mercado, el impulso de la tecnología global, el crecimiento enfocado o la diversificación, no tienen nada de malo pero no son metas

sugestivas, impulsadoras por sí solas, por lo cual el planteamiento de la MEGA debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Estimula el progreso?
- ¿Impulsa a las personas, las hace mover? ¿las compromete?
- ¿Los empleados la encuentran estimulante, emocionante, aventurada? ¿Los entusiasma y están dispuestos a colocar todo su talento creador y a enfocar sus energías a conseguirla?
- ¿Está de acuerdo con la ideología central?

Una mega impulsa a la organización y cuándo se cumple la meta es necesario plantear otra, de lo contrario si la empresa se queda solo con el triunfo alcanzado, los competidores pronto la alcanzarán y lo más probable es que la superen.

Pensar en el futuro de una forma positiva, es la mejor manera de lograr el cambio. Cuando se visualizan los objetivos, se encuentra sentido a la vida y se puede trazar el camino para llegar a ellos.

La Visión de la empresa es por supuesto, el eje del Plan estratégico.

Debe ser una frase que indique el punto o puntos específicos a llegar en un período de tiempo preciso, para que sirva de Norte a los esfuerzos empresariales.

La forma de elaborar esta frase ha adolecido de los mismos problemas mencionados para el enunciado de la Misión. La mayoría de las veces se han esforzado en hacer una descripción lírica y motivadora, pero sin concretar los logros que se espera alcanzar ni el horizonte de tiempo para lograrlo.

Es muy frecuente encontrar frases así: *“VISION: Ser los líderes en América Latina entregando productos de la mejor calidad, contando con trabajadores motivados y comprometidos y entregando la mejor rentabilidad a los accionistas, sin descuidar nuestro compromiso con el medio ambiente.”*

Con frases tan genéricas como esas no es posible elaborar ningún plan de acción concreto y mucho menos hacer seguimiento periódico. Esta es otra de las razones por lo cual muchos procesos de Planeación Estratégica han fracasado y ha hecho que en muchas empresas se considere que el proceso carece de sentido.

5.5 EL PROPÓSITO

Como se mencionó en el numeral 3,7 la frase del propósito refleja la razón de existir de una empresa, el valor único que aporta al mundo, y lo que la distingue y le da importancia. Debe no solo ser inspiradora, sino que debe mover a los colaboradores a trabajar por ella y alcanzar la visión. Las empresas con un alto sentido de propósito, son por naturaleza más competitivas y más innovadoras.

Por su puesto no puede ser “obtener utilidades para los accionistas”.

Si no se tiene claridad sobre ese aspecto, es mejor no colocar nada en este campo.

5.6 SELECCIÓN DE LOS CLIENTES. MERCADO OBJETIVO

Como se mencionó en el Capítulo 3, el segundo grupo de decisiones estratégicas clave tiene que ver con la selección del mercado objetivo y los productos que se ofrecerán.

Aunque al elaborar el modelo de negocio se tocó este tema, se presentan aquí unas consideraciones adicionales, que sirven para replantear, si el caso, lo descrito en ese momento.

Decidir quiénes son los clientes no es una tarea tan fácil como parece, hacerlo implica decidir también quienes no son los clientes y por desgracia no todas las personas pueden ser clientes de la empresa, el producto de la compañía no tiene beneficios que satisfagan indiscriminadamente las necesidades de todos los mercados.

Decidir sobre los clientes a los que estará enfocado implica responder preguntas como:

- ¿Qué clientes podría atender? ¿A quiénes le gustaría tener como clientes? ¿Qué necesidades tienen los clientes que le gustaría atender?
- De la lista de clientes a los que podría atender, ¿a cuáles debo enfocarme realmente? (teniendo en cuenta las capacidades y necesidades que satisface el producto)
- ¿Qué tipo de clientes pueden ser atractivos para la empresa? ¿Qué necesidades satisface el producto? ¿Qué clientes podrían ser atendidos de acuerdo con las cualidades del producto?
- ¿Qué área geográfica puedo atender? ¿venderá en un solo país o en varios?
- ¿Quiénes exactamente serán los clientes: ¿consumidor final, empresas? ¿cuál es el nivel socioeconómico de los clientes?
- ¿Cuál es su perfil, características, gustos, preferencias y tendencias?
- ¿Cómo es la cultura del cliente, qué hace, cómo es su grupo familiar, qué nivel educativo tiene, cuáles son sus hábitos de compra y consumo?
- Si el cliente son empresas, ¿estas son grandes o pequeñas, de alto o bajo nivel tecnológico, local o multinacional, productoras o distribuidoras?
- ¿Qué debe hacer la empresa para atraer a los clientes que quiere tener?

Entre los retos que tiene la empresa en la forma de elegir sus clientes, es lograr hacerlo de manera creativa, de tal forma que logre encontrar segmentos que no están siendo atendidos por ninguna empresa o que son atendidos de manera inadecuada y por tanto los competidores no están satisfaciendo las verdaderas necesidades de éstos; otro reto de la empresa al elegir a sus clientes es lograr hacer que estos valoren lo que la empresa hace por ellos y la prefieran sobre los demás competidores, por lo que además la empresa debe ser capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes de una forma tan exclusiva que los demás competidores no lo puedan hacer y para lograrlo debe tener claro las capacidades que tiene y las que debe desarrollar. Así logrará tener una ventaja competitiva y logrará ser rentable.

Una definición clara de quién es el cliente le permitirá a la empresa tomar mejores decisiones respecto a la mejor estrategia a seleccionar, le aclarará el panorama frente a las acciones que deberá emprender para la ejecución y el logro de las metas, y le facilitará decidir sobre el modelo de negocio que deberá desarrollar para llegar al cliente con sus productos.

Nadie puede atender a todo el mundo ni suministrar todos los productos que necesitan. Por lo tanto, el imperativo de la focalización se impone. La selección de los clientes, repetimos, es una decisión estratégica.

La clave del éxito está en encontrar clientes cuyas necesidades correspondan a las capacidades de la empresa y definir su perfil. Pero no cualquier cliente. Hay que seleccionar y adquirir los mejores clientes, aquellos que generen flujos de fondos y buena rentabilidad a lo largo de los años, clientes cuya lealtad se pueda ganar y conservar, clientes que ven a futuro y prefieren relaciones estables y de larga duración.

Hay que buscar clientes que exijan, clientes cuyas culturas y valores sean compatibles con los de su empresa; verifique si son capaces de compartir riesgos y recompensas. Olvídense del promedio.

Finalmente, decida y permita que los clientes indeseables se vayan.

Una recomendación final: sea cauto en la elección; en todo proceso de decisiones hay riesgos y consecuencias que es necesario medir desde el principio.

Con el perfil de sus clientes, y las respuestas a todas las inquietudes anteriores, el grupo de mercadeo podrá plantear estrategias más efectivas y al grupo de ventas también podrá focalizar los esfuerzos para no “disparar con escopeta” a todo el mercado que existe.

Para culminar esta parte, se deben identificar claramente los indicadores con que los clientes evalúan la empresa los cuales se consignan en el espacio de INDICADORES CLAVE ANTE LOS CLIENTES del formato de la Figura 5.1. Para ello se debe utilizar la información recogida en el Análisis del Cliente visto en el numeral 3.14 y con la ayuda de los formatos del Anexo 1. Estos se utilizan cuando se requiere hacer un análisis profundo de la estructura del sector industrial al que pertenece la empresa, o para determinar la atractividad de un sector industrial cuando se piensa en invertir.

Se debe ser muy selectivo y específico al definir estos indicadores para seleccionar los que realmente impactan directamente la decisión de los clientes de adquirir los productos a un competidor u otro, es decir, es ideal que estos indicadores estén sobre los elementos que le generan valor, porque servirán, además, para elaborar las curvas de valor cuando se utiliza esta metodología.

El aspecto que resalta la importancia de la identificación de estos indicadores es que son la base para determinar la Ventaja Competitiva. Si se conocen los aspectos que son importantes para los clientes, es más fácil definir en qué diferenciarse.

5.7 SELECCIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

De la misma manera que en el numeral anterior, se presentan a continuación unas consideraciones adicionales para la selección del portafolio de productos y servicios que se ofrecerá al mercado seleccionado.

Así como elegir a los clientes que atenderá la compañía es una decisión estratégica vital para el éxito, decidir qué le va a ofrecer a sus clientes es otra de las decisiones estratégicas que determinarán el éxito y la forma de competir en un mercado, así mismo determinará con quién compite.

Anteriormente se dijo que la ventaja competitiva se logra en la medida en que la empresa logre satisfacer las necesidades del cliente de tal forma que éstos valoren los beneficios del producto y los competidores no tengan cómo brindar estos mismos beneficios, por lo menos durante algún tiempo; por lo tanto la empresa debe elegir los productos o servicios con los que va a llegar a sus clientes, y por consiguiente cuáles productos no ofrecerá. Para hacerlo debe responder a las siguientes preguntas:

- ✓ De acuerdo con el cliente al que está enfocado la empresa ¿qué productos les podría ofrecer?
- ✓ Entre las posibilidades de productos a ofrecer ¿cuáles elegiría la empresa para ofrecer realmente a sus clientes?
- ✓ De los productos que la compañía ofrece, ¿en cuáles debe enfocar sus esfuerzos?
- ✓ De los productos que el cliente quiere y las necesidades que desea satisfacer ¿cuáles productos le podrá ofrecer la empresa?
- ✓ ¿Qué capacidades tiene la empresa para desarrollar productos nuevos para el cliente?

Otro reto que tienen las organizaciones es identificar lo que el cliente quiere, y no siempre esto es fácil de lograr porque traducir los deseos en hechos concretos no es tarea fácil y por lo general implica tiempo y esfuerzos fuera de lo común para lograrlo y para hacerlo diferente de los competidores. Para lograr identificar productos nuevos que pueda ofrecer al cliente la empresa puede indagar sobre cuestiones como:

- ✓ ¿Qué quiere el cliente? ¿En qué negocio está?
- ✓ ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ✓ ¿Qué sectores satisfacen las necesidades del cliente?
- ✓ ¿Quién podría ayudar a la empresa a identificar nuevos productos?
- ✓ ¿Qué información importante me pueden suministrar los proveedores, los clientes y los distribuidores?
- ✓ ¿Qué capacidades debe y puede desarrollar la empresa para desarrollar productos que sorprendan al cliente?
- ✓ ¿Qué ideas de nuevos productos tienen los empleados de la compañía?

La primera consideración para decidir la oferta está en reconocer que actualmente no se puede ofrecer productos ni servicios básicos sin adicionar en ambos casos una oferta de servicios como valor agregado, que en muchas ocasiones se puede convertir en la ventaja competitiva. Dicho de otra forma, prácticamente no existen empresas que ofrezcan 100 % productos o servicios. Siempre hay mezcla. Por eso se habla del *continuum* del servicio.

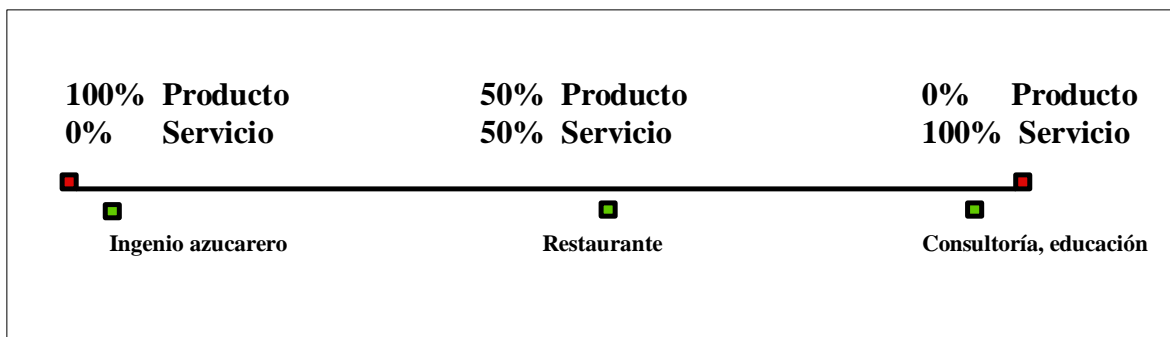


Figura 5.2. El *continuum* del servicio

Para esto, identifique todos los posibles productos y servicios que podría ofrecer para satisfacer las necesidades expresadas en la definición del negocio. Resuelva, con base en las capacidades actuales y futuras de la empresa, cuáles de ellos debe ofrecer actualmente y cuáles en un futuro cercano. Es de suma importancia para una empresa, tener identificado posibles nuevos productos porque allí estará su supervivencia, cuando los productos actuales cumplan su ciclo de vida o cuando se conviertan en genéricos.

Un buen producto para una compañía, es el que el cliente realmente quiere y le podemos ofrecer con ventaja. Markides (2000)

5.8 ANÁLISIS PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez terminada la etapa de definiciones estratégicas básicas: en qué negocio estamos, para dónde vamos, cuáles son nuestros clientes y con cuáles productos se atenderán, sigue la etapa de análisis para formular la estrategia.

Típicamente son tres los análisis que se deben realizar:

1. Desempeño de estrategia actual.
2. Análisis del entorno competitivo.
 - Análisis de la competencia directa
3. Análisis del modelo de negocio

Al terminarlos, se podrá concluir cuáles los factores claves del éxito competitivo y financiero y cuales las competencias que la empresa debe desarrollar para competir exitosamente.

5.8.1 DESEMPEÑO DE LA ESTRATEGIA ACTUAL

Para cambiar la estrategia o ratificar la actual, es necesario revisar detalladamente el desempeño de la empresa en los últimos años.

En la Figura 5,3 se muestra un cuadro con los principales indicadores estratégicos y operativos, que se utiliza, a manera de radiografía, para saber si las estrategias que se han venido aplicando

están dando los resultados esperados. Los indicadores estratégicos están resaltados en amarillo.

Generalmente, cuando una empresa inicia estos procesos, no tiene toda la información que se requiere. Esto no es obstáculo para continuar. La experiencia indica que más o menos al cabo de tres años de ejercicios juiciosos de Planeación estratégica, se logra completar el cuadro satisfactoriamente.

El tamaño del mercado objetivo, es posiblemente el dato más importante pues de él se deriva la participación que la empresa tiene en el mercado que a su vez es el gran indicador del desempeño competitivo. Desafortunadamente, es el dato más difícil de conseguir en nuestro medio por falta de estadísticas públicas de los diferentes mercados. No obstante, estas dificultades las empresas no deben ahorrar esfuerzos en su consecución.

Al principio se pueden hacer estimativos y poco a poco se va mejorando la información. La única recomendación es ser conscientes que los datos que se tienen no son exactos y que es de capital importancia tenerlos con exactitud.

El último indicador estratégicos es el de Productividad Total. Está definido en términos de Ingresos por empleado, pero también puede ser en términos de Utilidades por empleado o Unidades vendidas por empleado. Si la medida está en dinero, debe tenerse en cuenta la inflación y los incrementos de precios, para los análisis.

Una vez completado el cuadro, lo más importante es estudiar la tendencia de los indicadores. Si la participación en el mercado y las utilidades son consistentemente crecientes, es indicativo que la estrategia aplicada está dando resultados.

Sin embargo, no se debe dejar a un lado las tendencias de los otros indicadores. Por ejemplo, Puede que la tasa de crecimiento del mercado sea mayor que la de participación en el mercado. Esto indica que hay otro competidor más agresivo que puede poner en peligro nuestro crecimiento. Si el total de clientes está disminuyendo, aunque las ventas aumentan, es señal de que se está concentrando los esfuerzos comerciales. Habrá que decidir si eso es adecuado.

También puede suceder que, aunque las ventas y las utilidades crecen, el clima organizacional se esté deteriorando y la tasa de rotación esté aumentando lo cual representa nuevamente una amenaza importante para la estabilidad en el futuro de la empresa, al estar perdiendo su capital intelectual.

En fin, el análisis cruzado de todas estas variables, aporta elementos importantísimos al pensamiento estratégico del grupo y serán claves para la determinación de la nueva estrategia.

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA ESTRATEGIA ACTUAL						
Evaluación de la estrategia actual						
Factor	Unidad	2.0xx	2.0xx	2.0xx	2.0xx	Meta actual
Tamaño mercado objetivo Línea 1	MM\$					
Tamaño mercado objetivo Línea 2	MM\$					
Tamaño mercado objetivo Línea 3	MM\$					
Crecimiento del mercado	%					
Ventas Nacional Línea 1	MM\$					
Ventas Nacional Línea 2	MM\$					
Ventas nacional Línea 3	MM\$					
Total Ventas Nacional	MM\$					
Crecimiento ventas Nacional	%					
Participación del mercado Línea 1	%					
Participación del mercado Línea 2	%					
Participación del mercado Línea 3.	%					
Cumplimiento presupuesto Ventas	%					
Crecimiento precios	%					
Utilidades Netas	MM\$					
Rentabilidad sobre ingresos	%					
Indicador de productividad 1						
Indicador de productividad 2						
Indicador de productividad 3						
Indicador de productividad 4						
Costos de ventas	%					
Costos operación	%					
Costos Administrativos	%					
Satisfacción de clientes Línea 1	%					
Satisfacción de clientes Línea 2	%					
Satisfacción de clientes Línea 3	%					
Reclamos Totales	#					
Costo reclamos	MM\$					
Clientes perdidos	#					
Clientes nuevos	#					
Total clientes	#					
Clima organizacional						
Total empleados (Incluye temporales)	#					
Rotación	%					
Productividad Total	MM\$ / Empl					

Figura 5.3 Indicadores de desempeño de la estrategia actual

5.8.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

En el modelo de planeación convencional, este análisis es tan importante como difícil, pues requiere demasiada información del sector en el que se desenvuelve la empresa.

El objetivo de estos análisis es identificar las variables que definen la estructura competitiva de un sector, esto es, las fuerzas que determinan la competencia en un sector en particular, las cuales constituyen los elementos que **no se deben olvidar** para definir una estrategia ganadora.

La definición del sector industrial, parte de la misma definición del negocio en que está la compañía y del alcance geográfico que se definió al determinar el mercado objetivo.

Desafortunadamente no es una definición fácil pues se puede caer en cualquiera de los dos extremos: o definir un sector muy amplio o muy estrecho.

De acuerdo con Porter (1985, 1987) en cualquier sector industrial las *reglas de la competencia* están englobadas en cinco grandes fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Se recomienda iniciar por elaborar el “mapa competitivo” como se muestra en la Figura 5.5 y luego estudiar la cadena “proveedores – competidores - clientes” y con base en ella definir el alcance del sector.

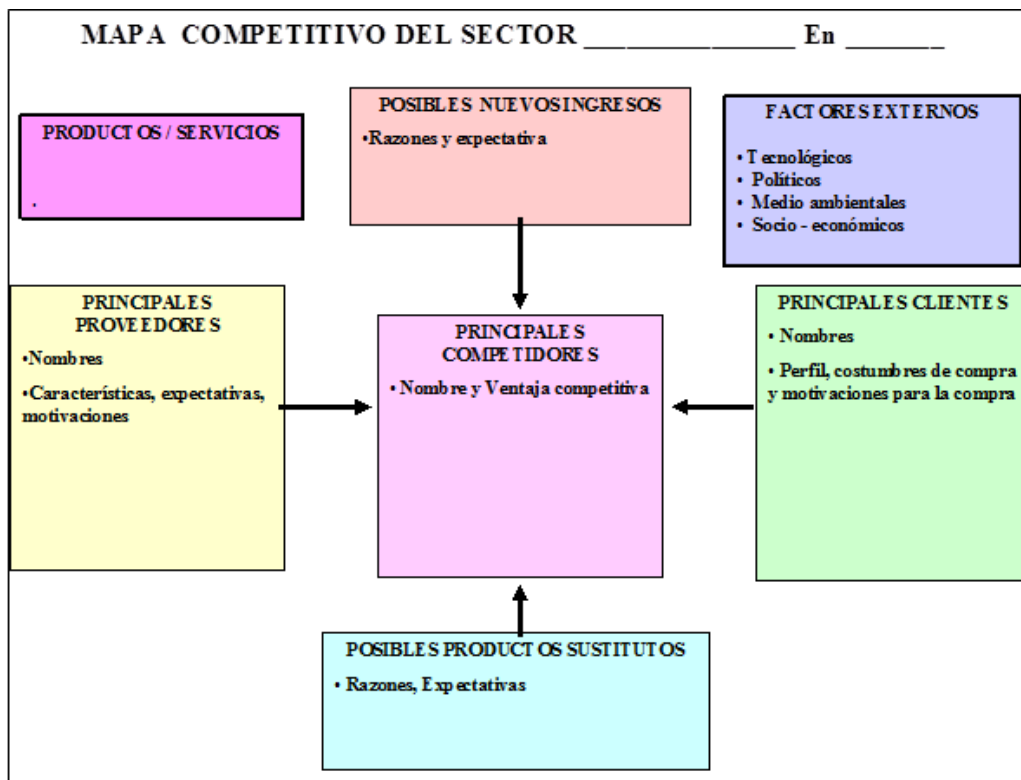


Figura 5.4 Mapa competitivo de un sector.

Una fábrica de ladrillos se desenvuelve en el sector de la construcción de vivienda. Si se define como sector únicamente “la construcción”, es muy amplio porque allí se puede incluir construcción de todo tipo de cosas incluida vivienda, obras de infraestructura etc. También se podría definir el sector de la “vivienda de interés social” pero en este caso se está definiendo el sector igual al producto lo cual genera “miopía de mercado”.

Un distribuidor de computadores podría definir su sector como el de la información, o más reducido, el de los computadores. O más exacto como el de la proveeduría de equipos de oficina.

Identificación de las variables estructurales

La labor clave de esa sección es identificar cuáles son las variables de cada fuerza que determinan la estructura del sector industrial en estudio, o sea, *las reglas de competencia*.

Para ello, Porter planteó la propuesta que se muestra en la Figura 5.6. Con base en el conocimiento que el grupo tenga del mercado, se deben seleccionar aquellas que apliquen.

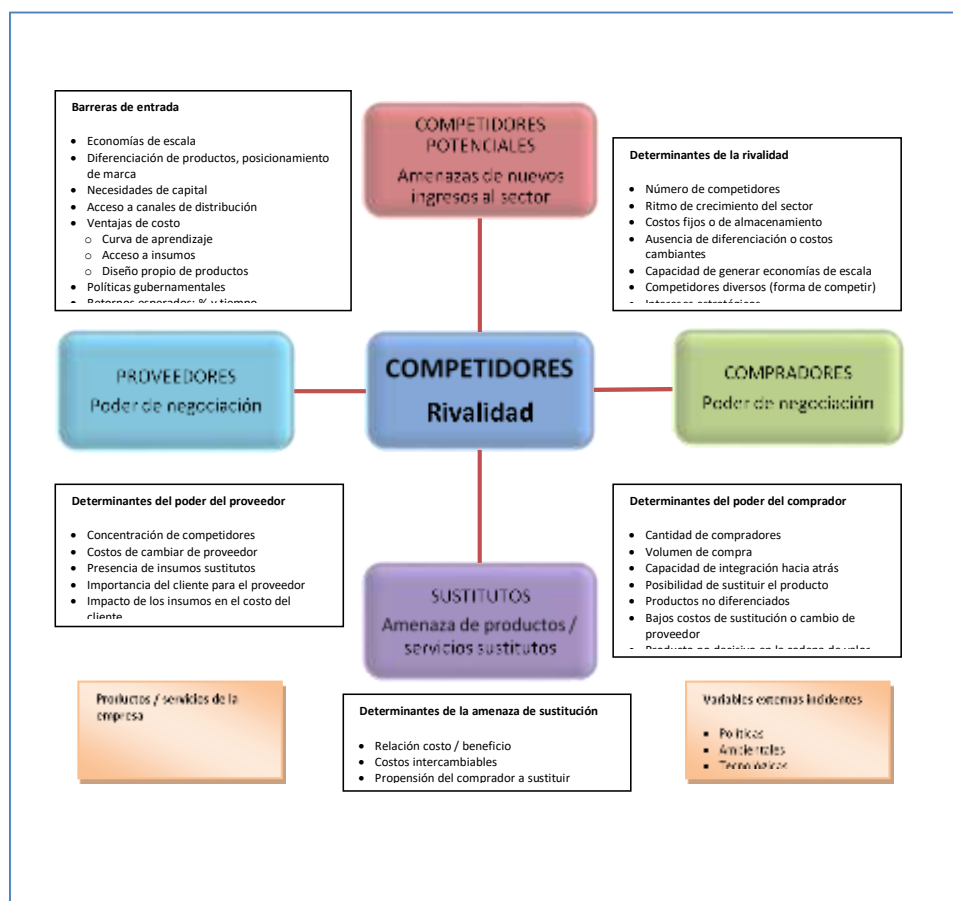


Figura 5.6. Análisis de las cinco fuerzas competitivas que guían la utilidad del sector industrial.
Fuente: Michael Porter. Ventaja Competitiva, con adaptación hecha por los autores

Las preguntas que inducen el análisis son:

- ¿De qué depende fundamentalmente la rivalidad entre competidores?
- Los proveedores tienen realmente poder negociación o la tienen los clientes y ello es debido a cuáles factores?
- ¿El sector ha creado barreras de entrada o es tan fácil salir como entrar?
- ¿Los productos son sustituidos fácilmente o hay amenaza de que así sea?

De la misma forma se analizan los aspectos socio económicos, políticos, ambientales y tecnológicos que se consideren estén afectando la estructura del sector.

Al final, se tiene la lista de variables que determinan la estructura de los sectores, dentro de las cuales generalmente están:

- Tipo de producto: diferenciado o no
- # de competidores y concentración de su poder
- Nivel de competencia
- # de proveedores de Materias Primas y concentración de su poder
- # y concentración de los clientes
- Influencia del precio en cliente
- Regulaciones estatales
- Productos sustitutos
- Ingreso de nuevos competidores
- Problemas del mercado
- Aspectos socio-políticos que influyen
- Aspectos tecnológicos que influyen

Con ellos se hace una descripción de las “Características del entorno competitivo” que se lleva al formato de la planeación.

Veamos dos ejemplos de esta descripción:

Para el Sector Salud en el Sistema Contributivo Colombia - POS - a principio de los años 2000:

- Producto regulado y legislación cambiante (no se puede negociar).
- Servicio por el “derecho a la vida”.
- Grupos económicos sólidos con alternativas en seguridad social.
- Producto de alta complejidad para los clientes.
- Diferente interpretación de conceptos legales.
- Mercado ampliamente competido.
- Inconformidad de los profesionales de la salud con el sistema.
- Alto Costo Médico
- Nivel bajo de salud en la población (perfil epidemiológico de alto riesgo).
- Crisis económica genera desempleo, rotación y cartera morosa.
- Incremento de la “Cultura del no pago”
- No es claro el futuro financiero del sistema.
- Se está llegando al 100% de cobertura, y a lograr la estabilidad.

Para el sector de transporte y distribución de sobres y paquetes pequeños en Colombia

- Regulado por Min. comunicaciones (Decreto 229) y Min. Transporte.
- La legislación postal protege y favorece a la empresa del Estado
- Falta de control del ente regulador sobre el mercado
- No existe unidad Gremial
- Guerra de precios.
- Clientes con posición negociadora dominante
- Empresas nacionales e internacionales altamente posicionadas en nichos diferentes, con intereses fuertes en Correos masivos
- Alta carga impositiva

Para un análisis completo del sector utilizando la propuesta de Porter, se pueden emplear los cuadros del Anexo 1.

5.8.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

En el Capítulo 4, se indicó cómo iniciar el proceso de Planeación estratégica elaborando el Modelo de negocio que la empresa está utilizando.

En este momento se está en capacidad de revisar si es conveniente continuar con el mismo Modelo o es necesario hacer ajustes en alguno o varios de los 9 elementos.

Es necesario verificar las fortalezas o debilidades de la Propuesta de valor, de los modelos de ingresos y de costos, las actividades y los recursos clave, las alianzas, los segmentos de clientes, las relaciones con ellos y los canales.

De la misma forma hay que verificar que amenazas y las oportunidades que hay para cada uno de los 9 elementos.

El análisis del modelo de negocio con un DOFA bien estructurado, genera dos resultados:

- Ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y
- Sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas).

Esta valiosa información puede ayudar a diseñar nuevas opciones de modelo de negocio para la empresa y, con disciplina, uniendo este análisis con la curva de valor y las cuatro acciones descritas en el numeral 4.3.1, un nuevo modelo de negocio que se podrá iniciar a aplicar.

5.9 FACTORES CLAVE DEL EXITO Y COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Con todo el acopio de información obtenido en los análisis de la sección anterior, el grupo de planeación debe haber mejorado sustancialmente su pensamiento estratégico y estar en capacidad de identificar los factores clave del éxito.

Como se mencionó en el Capítulo 3, los FCE son un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran el desempeño competitivo exitoso de la empresa ya que son la fuente de ventajas competitivas. Tienen que ver con los aspectos en que la empresa debe

concentrarse, las clases específicas de habilidades que son necesarias y a los aspectos de la operación interna que son más cruciales.

Las condiciones o **factores críticos necesarios para competir con éxito en el mercado**, se refieren a capacidades o recursos especiales con los que debe contar la empresa y sin los cuales sus posibilidades de éxito disminuyen ostensiblemente.

Al estudiar las características del sector, el comportamiento de la competencia y el papel que juega cada variable se puede concluir cuáles son los elementos clave. Se puede utilizar la técnica de tormenta de ideas y luego por afinidad ir llegando a 4 ó 5 factores máximo. La experiencia y el conocimiento profundo de la estructura del sector, es decir, de cómo se compete en él, son la mejor herramienta para esta tarea.

Dos pautas adicionales para su identificación: En primer lugar, los FCE generalmente no los “ve” el cliente. Están “detrás” de los indicadores por los que los clientes evalúan sus proveedores. En segundo lugar, por ser “clave”, la empresa generalmente tiene que invertir dinero y esfuerzos para lograr niveles competitivos sobresalientes. Por lo tanto, teniendo la lista generada en la Tormenta de ideas, se aplican estos criterios para finalmente unirlos a la experiencia. Ver ejemplos en 3.11.

5.10 COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Finalmente, a partir de los Indicadores clave ante los clientes y los FCE, se pueden identificar las **competencias estratégicas** con las que los empleados de alto nivel de la compañía deben contar para el logro de las metas y la visión en el largo plazo.

Cuando la empresa se enfrenta al logro de su visión, es necesario considerar **cómo** se van a obtener los resultados de posición competitiva en el mercado y satisfacción del cliente. Parte fundamental de ese cómo, son las personas que van a ejecutar las acciones previstas.

Para poder enfrentar cada día retos mayores, las personas deben estar preparadas para afrontarlos no sólo desde el punto de vista psicológico sino también desde la perspectiva de su preparación en conocimientos y habilidades (competencias) para vencer los obstáculos y lograr las metas.

Muchas estrategias fracasan no por haber sido mal concebidas o tomadas a destiempo ni por no haber apropiado los recursos necesarios para llevarlas a cabo, sino simplemente porque no ha habido **quién** las pueda ejecutar bien y a tiempo, por lo tanto no basta con tener una clara visión del negocio, un cliente bien definido y un producto que satisfaga las necesidades del cliente, se requiere también capacidades humanas para hacer realidad la promesa ante el cliente.

Las competencias estratégicas van más allá de las básicas y laborales fundamentales para la operación de un cargo, veamos algunos ejemplos:

- ✓ Cuando una empresa está dedicada a exportar, sus directores y altos ejecutivos deberán contar con competencias interculturales para lograr sus objetivos.
- ✓ Un vendedor de ropa femenina en una tienda por departamentos, deberá estar en capacidad de asesorar a las posibles compradoras, lo cual requiere que sea hábil en identificar las proporciones corporales de la posible compradora, las tonalidades, modelos

y estilos que le queden bien de acuerdo con su color, altura, contextura y ocasión para la que requiere la prenda.

- ✓ Todas las empresas que atienden público, debe ser capaces de generar empatía con los clientes, generar lazos de confianza y con amabilidad hacer que el cliente se sienta cómodo y desee comprar sus productos.
- ✓ Los fabricantes de software para video juegos deberán tener un alto nivel de desarrollo creativo, de tal manera que puedan aportar permanentemente ideas para el mejoramiento y la innovación.
- ✓ En términos generales, actualmente las empresas requieren las competencias para la innovación.

5.11 SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y LA PROPUESTA DE VALOR

Definido el negocio, la visión, los productos y los clientes, realizado un análisis del entorno y definidas las capacidades estratégicas para lograr la visión, corresponde ahora definir **cómo** se va a competir para llegar a la visión. En esta etapa del proceso, la empresa cuenta con los elementos suficientes y necesarios para formular su estrategia competitiva, la estrategia que utilizará para crecer en el mercado y alcanzar la posición competitiva deseada.

En el numeral 3.12 se mencionó que, en términos del direccionamiento estratégico, hay mínimo tres tipos de estrategias que se deben definir e implementar.

- **Estrategia competitiva y su correspondiente propuesta de valor o ventaja competitiva que se entregará al cliente.** Responde a la pregunta por qué nos compran los clientes y no le compran a la competencia.
- **Estrategia de crecimiento - utilidad.** Responde a la pregunta de los accionistas ¿por qué invertir en esta compañía?
- **Estrategia de desarrollo del capital intelectual.** Responde a la pregunta de los colaboradores de la empresa ¿Por qué trabajar en esta empresa? Es la estrategia que le permita a la compañía atraer y retener los mejores talentos para desarrollar las otras estrategias.

Con base en lo mencionado en el numeral 3.12 se debe definir si se competirá con base en costo o con base en diferenciación, o cual estrategia competitiva genérica se empleará.

Y con base en lo descrito en los numerales 3.13 y 4.3 se determina la propuesta de valor.

5.12 ANALISIS DOFA DE CARA A LA VISIÓN

Cando ya se han tomado todas las decisiones estratégicas es necesario hacer un inventario de los factores internos y externos que facilitarán o impedirán llegar a la visión propuesta.

Tradicionalmente se hacía la matriz DOFA considerando todos los aspectos de funcionamiento interno e identificando si su desempeño era aceptable para considerarlo una fortaleza o si era

deficiente para considerarlo una debilidad. De la misma forma se miraban aspectos externos a la compañía que si la favorecían eran considerados oportunidades y si la afectaban eran amenazas. Con todos estos elementos se armaba una matriz en la cual se cruzaba “todo con todo” generando usualmente una cantidad de planes de acción, que por su magnitud quedaban en eso, sólo planes. Este sistema ya no funciona.

Ahora se trata de hacer el análisis totalmente enfocado en las MEGAS de la visión.

Para hacerlo, se mira el desempeño de la empresa con relación a los indicadores clave ante los clientes, a los factores clave del éxito y a las fuentes de la ventaja competitiva definida. Si su desempeño es positivo, se considera una **fuerza impulsora interna**, o **fortaleza**; de lo contrario, una **fuerza inhibidora interna**, o **debilidad**.

Adicionalmente, de forma creativa, se hace un cuestionamiento profundo sobre qué otros aspectos internos serán claves para llegar a la visión y para fortalecer la ventaja competitiva. Nuevamente, dependiendo como sea el desempeño se clasifican como **fortaleza o debilidad**

De la misma forma se mira el entorno externo. Si actualmente hay aspectos externos que favorezcan a la empresa para llegar a la visión se considera como una **fuerza impulsora externa**, u **oportunidad**, que está por aprovechar. Por el contrario, si se vislumbra que pueden aparecer con el tiempo aspectos que impidan o retarden llegar a la visión en el tiempo establecido, se consideran **fuerzas inhibidoras externas o amenazas**. Se debe tener cuidado de no incluir dentro de éstas, situaciones que hoy existen y que pueden impedir el desempeño de la empresa porque estas no son amenazas sino realidades del mercado actual que se deben incluir en la descripción de las características del entorno competitivo.

Este análisis se constituye en una fuente de proyectos u objetivos estratégicos. Es así como las debilidades que la empresa considere más críticas para el logro de la visión se pueden convertir en un proyecto estratégico de la organización, de la misma manera, las oportunidades que la empresa tenga mayores posibilidades de aprovechar se pueden convertir en proyectos estratégicos. Para el caso de las amenazas más críticas, deben ser tenidas en cuenta por su grado de impacto en caso de ocurrir.

5.13 REVISIÓN DEL PROCESO

Antes de entrar a la fase final de la elaboración del Plan estratégico, es necesario hacer un alto para revisar todo lo hecho y estar seguro que las decisiones tomadas son las adecuadas.

Teniendo en cuenta las características del entorno competitivo en el que se desenvuelve la empresa, el nivel de competencia reinante, las exigencias del nicho de clientes seleccionado como objetivo, los aspectos a favor y en contra identificados interna y externamente:

- ¿Es válido continuar en este negocio?
- La visión, siendo retadora, se puede lograr o
- ¿Nos hemos quedado cortos en las MEGAS a que se puede aspirar?
- La ventaja competitiva, ¿si lleva a alcanzar la posición competitiva deseada?
- La combinación del segmento de clientes seleccionado, los productos que se ofrecerán y la

ventaja competitiva, ¿si crea una posición competitiva única mejor que la de nuestros competidores?

- ¿Dadas las fortalezas o debilidades que tenemos, será mejor cambiar de negocio o reenfocarlo?

5.14 DETERMINACION DE LOS PROYECTOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El paso final del proceso de Planeación estratégica es la definición de los proyectos y/o objetivos estratégicos

Resueltos los interrogantes anteriores, se pasa a la determinación de los Proyectos Estratégicos que la empresa desarrollará para alcanzar la visión, estos se caracterizan porque son de gran envergadura e impacto sobre los resultados y el éxito organizacional, por lo tanto, la empresa debe ser cuidadosa al seleccionarlos de tal forma que elija los que realmente contribuyen al logro de la Visión y al fortalecimiento de la propuesta de valor que lógicamente nos llevará a la Visión.

Es útil en este momento considerar lo propuesto por Norton y Kaplan (2009), como se mencionó anteriormente, agrupar los proyectos en las diferentes perspectivas que maneja la empresa: financiera, clientes, procesos, desarrollo del personal, innovación, responsabilidad social, u otra que sea de interés particular, de acuerdo con sus públicos de interés.

Los proyectos estratégicos constituyen las “tareas” más grandes e importantes que debe hacer la empresa para llegar a la visión en el tiempo planteado.

Los temas sobre los que generalmente versan los objetivos son:

- Posición competitiva que se desea
- Participación en el mercado
- Capacidades frente a competidores
- Nivel de satisfacción de clientes
- Crecimiento de ingresos y utilidades
- Capacidad tecnológica
- Grado de Diversificación
- Grado de desarrollo del Talento Humano

La experiencia muestra que cuando los análisis previos se han hecho juiciosamente, y la visión describe un punto muy específico al cual se debe llegar, enunciar los proyectos es muy sencillo porque estos “saltan a la vista” inmediatamente.

Si hay una oportunidad clara, el objetivo es indudablemente, aprovecharla en el menor tiempo posible o iniciar por prepararse para aprovecharla. Por el contrario, si hay deficiencias en algún factor clave del éxito, el objetivo será corregir esa situación. Si las fuentes de ventaja competitiva no está lo suficientemente desarrolladas, esa será la tarea prioritaria.

Este es el resultado de haber llevado un proceso en el que permanentemente se ha estado aislando los aspectos más importantes y estar siempre enfocados en la visión en términos de MEGAS.

Hay varias apreciaciones sobre la forma de escribir estos Proyectos.

Algunos sostienen que es preferible plantear solamente los grandes temas a desarrollar llegando incluso a denominarlos **imperativos estratégicos** y dejarlos escritos de tal manera que sirvan de marco de referencia para la determinación de objetivos anuales.

Otros, prefieren detallar perfectamente desde este momento los objetivos de tal manera que sean medibles y con responsables claramente identificados.

La experiencia nos lleva a afirmar que es factible que, en este punto del proceso de direccionamiento estratégico, se presenten ambos tipos de definiciones y que no es necesario casarse ni con la una ni con la otra.

Por ejemplo, si las MEGAS están definidas en términos de lograr un crecimiento del 100% del volumen de ventas, es claro que el Objetivo Estratégico relacionado con las ventas se puede escribir muy concretamente.

Por otro lado, si se ha identificado que un factor clave del éxito es disponer de tecnología de punta y la empresa no la tiene, expresar el objetivo como “mantener actualizada la tecnología de operación” puede ser válido.

Tampoco es imperioso que los objetivos se planteen para todo el horizonte de tiempo para el cual se está elaborando el Plan. Si el grupo se siente cómodo con objetivos a un año, se puede iniciar así.

Sin embargo, es definitivamente mejor, plantearlos en el horizonte de tiempo del plan, porque es la manera de asegurar que se llegue a la visión, y también de plantear los objetivos anuales concordantes como una cuota parte de cada objetivo de largo plazo.

De todas maneras, lo más importante, es que los Proyectos Estratégicos no se queden en enunciados, sino que rápidamente se traduzcan en planes de acción, esos sí, con responsables y fechas de logros concretas.

En el Capítulo siguiente se describirá la forma como se deben escribir los objetivos para asegurarse que se ejecuten para llegar a un plan de acción al cual se pueda hacer seguimiento y se pueda verificar si *“realmente vamos para donde dijimos que íbamos”*.

5.15 A MANERA DE RESUMEN

El proceso de Planeación estratégica tiene por objeto determinar para la empresa una posición competitiva única en el negocio que se desenvuelve, producto de la conjunción de un grupo de clientes, unos productos y una característica que lo diferencia de sus competidores por la cual esos clientes le compran y le permanecen fieles en el tiempo.

Una guía amplia para liberar su pensamiento estratégico puede ser:

- Piense dónde está su empresa en este momento.
- Cuáles son sus aspiraciones, esperanzas, sueños
- Imagine una empresa valiente, arriesgada, EXITOSA.
- Imagine una empresa con empleados diligentes, con espíritu de equipo.
- Imagine lo inimaginable para usted, su empresa y sus empleados.

Luego Defina:

- El producto (s), servicio (s) que presta
- Los Nichos de mercado y clientes
- Características del producto / servicio
- La Ventaja Competitiva o propuesta de valor
- Los procesos de negocio

Finalmente:

- **Manos a la obra.**
- **Consistencia en plan y persistencia en el objetivo final !!!**