

Los procesos estratégicos en la empresa

Gustavo Palafox de Anda

RESUMEN

La dirección general de una organización es responsable de la correcta definición de la visión, misión y valores de la empresa, elementos claves frente al desafío del entorno en el largo plazo.

Debe, además, promover el ejercicio de una disciplina de análisis y evaluación de la situación interna de la empresa y del entorno, conocida como FORD (Fuerzas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades).

Sólo así podrán plantearse los objetivos y estrategias a seguir para lograr el desempeño óptimo de la organización en su conjunto.

ABSTRACT

STRATEGIC PROCESSES IN BUSINESS

The direction of an organization is responsible for the vision, mission and values of the company, key elements to face the long term challenges.

It must, also, promote the practice of a discipline for the analysis and evaluation of both the internal situation and the environment of the company, this is known as SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats).

Only thus the objectives and strategies can be established and followed to achieve the optimum functioning of the organization as a whole.

DISEÑO Y FUTURO DE LA EMPRESA

El diseño a futuro de la empresa empieza con un primer paso referido a la declaración de su *visión, misión y valores*. La dirección general es responsable de la correcta definición de estos elementos. La visión empresarial es la clave que impulsa este desafío en el largo plazo.

Las grandes corporaciones perduran gracias a la claridad con que la visión, misión y valores fueron especificados desde su fundación. También la dirección de las organizaciones pequeñas o medianas debe atender cuidadosamente este aspecto para cimentar su desarrollo sano y próspero. En la actualidad, el rol de líder consiste

precisamente en transformarse en una poderosa fuente que inspire la actuación de los miembros de la organización. El director, con su ejemplaridad, contagia esa congruencia con la visión y los valores que se desean vivir en la empresa.

Es de vital importancia la eficaz difusión de estos conceptos —al personal de todas las áreas y en los distintos niveles— para comprender plenamente los significados y bases que constituyen la empresa. El conocimiento claro y preciso de la misión contribuye al compromiso auténtico del personal a lo largo y ancho de la estructura organizacional.

El siguiente paso a desarrollar, exige una disciplina fuerte de análisis y evaluación de la situación interna de la empresa y de la situación del entorno, conocida como análisis **FORD** (Fuerzas, Oportunidades, Riesgos, Debilidades).

Para la evaluación del entorno es conveniente separarla en dos partes: una referida a las variables micro o directas; otra a las variables macro o indirectas.

Este esfuerzo de evaluación del ambiente externo debe identificar las oportunidades y amenazas para la empresa en cuestión; no basta seguir las intuiciones o apreciaciones superficiales de las condiciones que afectarán a la empresa, sin contar con información más confiable y válida.

Se requiere información sobre los siguientes aspectos:

a) Competidores directos e indirectos: perfil y penetración en el mercado; fortalezas y debilidades.

- b) Clientes y sus características.
- c) Proceso de decisión de compra de los clientes.
- d) Poder de negociación de los clientes.
- e) Percepción de la necesidad del producto o servicio por parte de los clientes.
- f) Estructura y poder de negociación de los proveedores.
- g) Tamaño del mercado (en volumen y en pesos).
- h) Tasa de crecimiento observado en el mercado.
- i) Segmentos de mercado que pueden estructurarse.
- j) Tasa de crecimiento en cada segmento identificado.
- k) Sensibilidad del mercado hacia la calidad y hacia los precios.
- l) Barreras de ingreso al sector en el que se compete.
- m) Importancia y valor de la tecnología en el diseño de la oferta y en la operación de los servicios.

La parte complementaria de la evaluación del entorno se refiere a las variables de *naturaleza macro*, que pueden afectar el desempeño del sector y a la empresa en particular. Al respecto deben revisarse sistemáticamente los siguientes factores:

1) Indicadores económicos clave: tasa de crecimiento de la economía (PIB) y del sector o sectores a quienes se dirigen los productos o servicios; tasas de interés; tipo de cambio; inflación oficial y propia de los materiales e insumos utilizados en el sector; niveles de salarios; tasas de desempleo; finanzas públicas (déficit, reservas en divisas, política fiscal, balanza de pagos); inversiones directas o locales y extranjeras en los sectores de interés.

2) Situación de la arena política que afecta el desempeño de los negocios, en los niveles municipal, estatal y federal; aquí es importante valorar las tendencias ideológicas que favorecen o perjudican las acciones empresariales. Personalidad de los principales actores políticos y su peso relativo en las decisiones de gobierno; también en este rubro debe realizarse un análisis de los aspectos laborales —primordialmente la fuerza de los sindicatos— que influye en las decisiones de inversión y crecimiento.

3) Aspectos jurídicos vigentes o en proceso de discusión y aprobación en los niveles legislativos correspondientes. Es conveniente ponderar el posible impacto de los cambios en las leyes (vgr. Ley Federal del Trabajo, leyes fiscales).

4) Demografía. Esta variable puede ser un indicador significativo para el desarrollo de clientes en ciudades intermedias y, por lo tanto, representar una oportunidad de negocio si las empresas se afincan en esas ciudades.

5) Tendencias en los negocios. Los cambios en las formas y en la tecnología utilizada por las empresas, pueden ser fuente de oportunidades para la organización.

En lo referente a la *situación interna* de la empresa, deben obtenerse elementos suficientes, sustentados y válidos para identificar las fortalezas y debilidades.

La información debe organizarse para evaluar los siguientes aspectos:

1. Ventajas competitivas, de cara al cliente, sobre el producto o servicio ofrecido.

2. Base de clientes: de cuántos clientes dependen los ingresos de la empresa; especificar si existe dependencia de dos o tres de ellos.

3. Su nivel de satisfacción y lealtad.

4. Política de precios —costos—, márgenes.

5. Fuerza de ventas y sus cualidades.

6. Estrategias de promoción.

7. Nivel jerárquico de los contactos para obtener contratos de servicios.

8. Sistemas de operación del servicio.

9. Gestión de la calidad del servicio.

10. Niveles de calidad y percepción de los clientes.

11. Integración de la tecnología de información al servicio del cliente.

12. Nivel de efectividad del abastecimiento de insumos.

13. Capacidad y flexibilidad para crecer y absorber nuevas demandas.

14. Situación financiera: liquidez, apalancamiento, rentabilidad. Ciclo económico del negocio.

15. Facilidad y acceso a financiamiento.

16. Sistema de planeación y control financiero.

17. Estructura organizacional.

18. Sistemas administrativos (políticas, procedimientos, información).

19. Rotación de personal.

20. Nivel de compensaciones al personal.

21. Relaciones laborales (situación sindical).

22. Productividad del personal.

23. Niveles de satisfacción del personal. Clima laboral favorable.

24. «*Expertise*» de la dirección.

25. Estilo de dirección. Autoritario o participativo.

26. Procesos de decisiones directivas.

27. Talento de personal y clave, y su grado de lealtad.

28. Consistencia y alineamiento de los factores críticos.

29. Certificación de los procesos con ISO.

Con base en la revisión profunda de estos puntos del diagnóstico interno, podrán determinarse con mayor precisión las fortalezas y debilidades. Tanto para la dimensión externa como para la interna, se sugiere ponderar cada factor para definir las prioridades de los aspectos a atender con mayor esmero debido a la situación manifestada por el análisis FORD.

Por ejemplo, puede establecerse una escala de 1 a 4, donde 1 es «poco importante» y 4 es «muy importante» para el negocio.

Y para calificar si es oportunidad o amenaza, o bien fortaleza o debilidad puede fijarse una escala de -5 a 0 para las «amenazas» y «debilidades», y de 1 a 5 para las «oportunidades» y «fortalezas».

Ejemplo: Finanzas:

Liquidez:

Importancia:	1	2	3	4
	poca			mucha

Situación:

-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5
 debilidad fortaleza

Explicación de la calificación.

Una herramienta del diagnóstico es el análisis de vulnerabilidad. Sirve para identificar las situaciones del entorno que pueden representar una seria amenaza.

El análisis de vulnerabilidad se elabora basándose en la evaluación de los pilares del negocio; y se calcula, por un lado, la probabilidad del cambio que puede impactar a la empresa, y, por otro, el grado de afectación si surge ese cambio.

Entonces, se diseña un eje de coordenadas:

Impacto de la amenaza o evento	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de los indicadores respectivos. • Planes contingentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones inmediatas que reduzcan o eliminen el daño.
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • Sin planes alternos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener monitoreo estricto de variables. • Planes contingentes.
		Baja	Alta
		Probabilidad de ocurrencia	

El esfuerzo realizado para elaborar los análisis, y la evaluación de la empresa y su entorno, será más eficaz en la medida en que se cuente con mejor información.

En lo relativo a las fuentes internas, es importante sistematizar la información de las operaciones del negocio en lo referido a ventas, mercadotecnia, producción, finanzas, personal, ingeniería y desarrollo.

Por lo que toca a la información externa, el proceso es un poco más laborioso y requiere que los directivos de la empresa ordenen y recurran a la información de los organismos oficiales: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); Banco de México; Secretaría de Economía; cámaras empresariales; investigaciones de instituciones de educación; empresas de investigación de mercados; y otras fuentes de datos que puedan serles de utilidad.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Basándose en la evaluación de la situación presente, podrán decidirse los objetivos y estrategias a implantar para un desempeño efectivo de la empresa en su conjunto.

Estos objetivos pueden enfocarse para: aprovechar las oportunidades identificadas en el entorno; neutralizar las amenazas detectadas; capitalizar las fortalezas que se han desarrollado; por último, atenuar o eliminar las debilidades en cada área de la estructura empresarial.

a) Decisión de Objetivos Estratégicos

El equipo de dirección establecerá claramente los objetivos estratégicos que desean lograr en el mediano y largo plazo, y formulará las proyecciones cuantitativas correspondientes.

Se requiere de una definición de objetivos acerca de los siguientes rubros:

- a) Participación de mercado o volúmenes de ventas.
- b) Rendimiento sobre la inversión y sobre ventas. Ingresos totales contra costos totales.
- c) Productividad del personal. Ingresos totales sobre nómina o número de empleados.
- d) Calidad en el servicio. Calificación del cliente acerca del servicio entregado.
- e) Desarrollo humano. Horas-hombre de capacitación.
- f) Desarrollo y asimilación de tecnología.
- g) Inversiones y desinversiones a realizar.
- h) Responsabilidad social.

En estos aspectos estratégicos los objetivos deben especificar, en términos mensurables, los resultados esperados a tres o cinco años y hacerlo de preferencia con indicadores que relacionen variables críticas del desempeño. Por ejemplo, el objetivo económico de rendimiento relaciona las utilidades con la inversión o con el monto de las ventas; la productividad relaciona los ingresos con la nómina o el número de personal; la participación de mercado relaciona el importe de las ventas con el tamaño del mercado.

DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

El equipo directivo, como órgano de planeación estratégica, es responsable de la creación de las estrategias competitivas. Éstas señalarán el rumbo de las acciones y recursos que deberán comprometerse a fin de lograr los objetivos de la empresa.

Las estrategias deben identificar las acciones necesarias para construir y sostener las **ventajas competitivas** mediante las que se logrará una posición fuerte ante los clientes actuales y potenciales. El otro propósito de la estrategia es alcanzar los objetivos financieros de los accionistas, incluyendo el relativo al desempeño económico y al desarrollo de su personal.

La clave de la estrategia es anclarse o cimentarse en las **necesidades** a resolver de los clientes y ser consistente con las acciones que la soporten.

Las estrategias incluirán los compromisos de cada área de la empresa para que se cumplan junto a la estrategia global. En el seno del equipo directivo se tendrá mucho cuidado de revisar constantemente las decisiones que puedan resultar **inconsistentes** con:

- La visión, misión y valores.
- Los objetivos: en términos de rendimiento o valor económico agregado.
- La estrategia: oferta de valor para los clientes y las actividades respectivas.
- Los recursos.

- Las habilidades y capacidades desarrolladas.
- La tecnología disponible.

Si se descuida la consistencia, ésta puede neutralizar o abortar las ventajas competitivas, o confundir a los clientes y debilitar el posicionamiento del valor ofrecido a los clientes seleccionados.

a) Estrategia

La estrategia consiste en:

- Una meta adecuada referida a ingresos, costos totales, utilidades, inversiones.
- Una oferta al mercado de valor único: es muy importante describir en qué consiste la oferta de valor para los clientes actuales y potenciales.
- Actividades consistentes con el diseño de la oferta de valor.
- Trueques claros en la oferta de valor y las actividades derivadas.
- Un sistema integrado donde encajen perfectamente las actividades.
- Mejora constante en los procesos operativos.

a.1) La estrategia ha de incorporar un sentido de propósito organizativo. Entender a la empresa como una entidad, tanto social como económica, con un sentido del destino a largo plazo y un espíritu de comunidad. Los empleados han de tener un fuerte sentido de pertenencia, identificándose con un conjunto de valores dado.

a.2) Una buena estrategia evoluciona continuamente a medida que cambia el entorno competitivo. La pregunta debe ser: ¿cuál y cómo es la dinámica del entorno competitivo del sector donde operamos?

a.3) Los directivos han de seguir aprendiendo por medio de la realización de preguntas sobre el negocio, sus productos, mercados y modelos operativos.

a.4) Hoy, las empresas reconocen que sus empleados son el único activo sostenible que poseen.

b) Opciones Estratégicas

- *Liderazgo en el producto*: el cliente se interesa en los últimos y más modernos productos. Su elección está impulsada por la moda o el deseo de una tecnología concreta.

- *Excelencia operativa*: los clientes se interesan en comprar productos y servicios sobre la base de un precio bajo y la comodidad que les represente esa compra. Exigen calidad pero no están dispuestos a pagar precios altos o desplazarse más de lo normal para realizar una compra.

- *Vinculación con el cliente*: éste se interesa por obtener exactamente lo que quiere, incluso si ha de pagar un precio más alto o esperar un poco más para adquirirlo.

En una organización que trabaja en red, las personas, los equipos humanos y, a veces, toda la empresa actúa como «nodos» interdependientes; forman vínculos múltiples, se apoyan los unos a los otros, comparten valores comunes y rinden cuentas a una matriz de líderes que actúan más como tutores que como directores de línea.

Los individuos y equipos dentro de la red, obtienen su poder no de la jerarquía sino de su **habilidad y conocimiento**.

El «federalismo» obtiene su fuerza real al repartir la responsabilidad por toda la red.

Su espíritu misionero es el que infunde la responsabilidad compartida para el bien común.

El papel del Director General debe enfocarse, con fuerza, en el establecimiento del propósito y la dirección, contexto conductual, estándares operativos adecuados, así como asegurarse de que **todas las acciones están alineadas con amplios objetivos estratégicos**.

- Debe asegurar al máximo que la gente y los equipos tengan unas percepciones, valores y supuestos similares respecto a los temas claves de la empresa.

- Requiere capacidad para comunicarse y crear confianza entre los grupos dispares.

Sencillamente no es posible construir o mantener un negocio saludable sin aprender la forma de obtener a los clientes **correctos**.

Uno de los activos principales de la empresa es su base de clientes, pero son pocas las que miden el valor cambiante que genera el cliente de manera explícita, o establecen objetivos para su mejora.

c) ¿Qué Clientes Valen la Pena?

En este rubro deben englobarse: estrategia, trascendencia, rentabilidad y lealtad. El objetivo es filtrar clientes

que estén absorbiendo recursos, que podrían aplicarse mejor a aquéllos que están en consonancia con las ventajas competitivas de la empresa y el potencial de crecimiento.

d) Factores que Miden la Rentabilidad de los Clientes en una Empresa

1. *Costo de adquirir un cliente.*
2. *Beneficio base* (o bruto) de los bienes o servicios proporcionados al cliente.
3. Beneficio derivado del *aumento de compras* que surge del gasto adicional de los clientes satisfechos.
4. *Menores costos operativos* al poder servir a clientes leales.
5. El beneficio procedente de transacciones con nuevos clientes que han sido *remitidos por clientes leales.*
6. El beneficio del *aumento de precio* cargado a los clientes leales que son menos sensibles al precio.

**PLAN DE OPERACIONES
PARA EL AÑO SIGUIENTE**

Con base en las decisiones estratégicas conformadas por los puntos anteriores, debe integrarse un plan anual de operaciones que contenga los *compromisos específicos* en términos de programas y presupuestos para las diversas áreas del negocio.

Cada responsable de las áreas que reportan a la Dirección General, acordará sus planes operativos correspondientes basándose en una estrecha coordinación. Los planes serán el soporte del documento que corresponde a cada ejecutivo responsable de área para la administración por metas y resultados.

El plan de operaciones surgirá de los objetivos anuales y de las estrategias correspondientes para tal efecto. Los directores y coordinadores de cada función —Operaciones, Comercial, Factor Humano, Ingeniería, Administración y Finanzas—, deberán preparar sus programas anuales para el siguiente año, así como el **presupuesto** respectivo que se integrará en el **presupuesto de operaciones** (estado de resultados proyectado).

También se formulará un **presupuesto de inversiones** requeridas por el incremento en las ventas y las necesidades de activos respectivos, tales como: equipo de cómputo, mobiliario de oficina, vehículos, etcétera. La evaluación de estas inversiones servirá de base para la discriminación de las mismas y para formular la proyección del balance a diciembre del mismo período planeado.

Además de las proyecciones señaladas es necesario un **presupuesto de flujo de efectivo** que indique claramente las necesidades o excedentes de tesorería y sirva para delinear las acciones correspondientes.

BIBLIOGRAFÍA

- George A. Steiner. *Planeación estratégica, una guía paso a paso*. México: CECSA.
- Mintzberg Henry. *Los procesos estratégicos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ohmae Kenichi. *La mente del estratega*. México: McGrawHill.
- Porter Michael. *Estrategia competitiva*. México: CECSA.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.