

# *Planeamiento estratégico: Herramienta para el éxito empresarial*

---

Sergio Galarza S.

Ingeniero industrial por la Universidad de Lima. Posgrado en Finanzas y Mercadotecnia por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es asesor y consultor de la Oficina Técnica y de Proyectos del Obispado del Callao y profesor de los cursos Planeamiento Estratégico, Implementación de Proyectos y Seguridad e Higiene Industrial, en la Universidad de Lima.

---

*"Si un hombre no medita en lo distante,  
encontrará muy cerca la tristeza".*

Confucio (571 a 479 a.C.)

*El presente artículo ofrece una aproximación a un instrumento tan importante y valorado en la actualidad como es el planeamiento estratégico, ya que éste propone frente al futuro, un conjunto vasto y variado de escenarios probables y, tomándolas como base, presenta estrategias de acción y planes de contingencia.*

This article gives an approximation to an important and worth tool in today's world, which is strategic planning. It faces the future and proposes a vast and diverse collection of probably situations using them to make action strategies and contingency plans.

Hace unos meses el presidente de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Eduardo Farah, en ocasión del seminario internacional "Innovación y Competitividad" dio un mensaje de alarma por el cierre de innumerables empresas industriales. Mencionó, en esa ocasión, que el evidente deterioro de la industria se debía a diversos factores de los cuales señaló como los más importantes los siguientes:

- Los industriales no pensaban en tecnología, debido a que ésta implicaba el mediano plazo y la empresa estaba presionada por lo cotidiano.
- Que la costumbre de concentrar los esfuerzos en el corto plazo sin una mínima perspectiva, significaba sacrificar el mediano y largo plazo incubando un colapso empresarial -una muerte anunciada- en un futuro cercano.
- Que era evidente la urgente necesidad de empresarios con nueva mentalidad, empresarios no tradicionales, con creatividad, visión de futuro y ética, capaces de generar productos y servicios nuevos e innovadores, usando el conocimiento para lograr un alto valor agregado.

A estos comentarios tan importantes y actuales habría que sumar en muchos casos las típicas maneras de gerenciar de algunos empresarios peruanos, que ganados por el inmediatismo no se plantean ni como ejercicio mental un vistazo de lo por venir, siendo totalmente miopes a los signos de cambios que afloran y proliferan en el ambiente industrial.

Así encontramos a los gerentes que piensan que el cambio no existe, o va a tardar mucho en llegar, y que por ende siguen aplicando las mismas estrategias empresariales, en entornos nuevos y distintos, convencidos plenamente de que si antes les dieron resultado, por qué ahora van a fallar, como aquel principio que reza: "Si no está roto, no lo arregle, manténgalo".

O aquellos otros que van al compás de las crisis, valorando como su máxima habilidad la de ir superando éstas conforme se vayan presentando; para ello, concentran todo su esfuerzo, tiempo y energía en lo cotidiano y apremiante, para lo cual realizan "lo urgente, pero no lo importante"; son los verdaderos bomberos empresariales, que van apagando fuegos incesantemente.

Y, por último, están los esperanzados y optimistas que piensan que lo mejor está por venir y van probando distintas

estrategias de acuerdo con su intuición, con la secreta esperanza de que por aproximaciones sucesivas de prueba y error llegarán al éxito.

Frente a esta situación es necesario crear conciencia y "catequizar" a nuestros empresarios en avizorar el futuro y en que este ejercicio de previsión y adecuación de su estrategia los convierta en verdaderos avezados de la adaptación al cambio, siendo esto lo que los pueda salvar y conducir a su crecimiento.

En ese sentido es que postulo al planeamiento estratégico como herramienta fundamental de la continua, tenaz y sostenida voluntad de adaptación y avenimiento a los nuevos entornos empresariales, viendo al cambio como una oportunidad, como un reto y no como una amenaza.

Con el presente artículo, pretendo ofrecer solo una breve aproximación a este instrumento tan importante y valorado en la actualidad; ser sólo un motivador o presentador de este conocimiento, dejando a los autores de la bibliografía el verdadero trabajo.

Es importante mencionar que muchos de los conceptos usados por el planeamiento estratégico, provienen de adaptar la estrategia militar a los negocios, así, Karl Von Clausewitz en su obra *Von Kriege (De la guerra)* dice:

"Antes de comparar a la guerra con un arte cualquiera cabría hacerlo con el comercio, que también es un conflicto de actividades e intereses humanos..."

Y hay otros autores clásicos de estos temas como Sun Tzu en *El arte de la guerra* y Maquiavelo en *El Príncipe*, por citar sólo a los principales.

Comencemos con una aproximación a la definición de sus términos: para los fines de este trabajo entenderemos como 'planeamiento' la acción de dirigir y conducir mediante procesos mentales, conceptos, ideas y abstracciones trabajados en forma ordenada consciente y voluntaria con el fin de conocer tan certamente como sea posible *los resultados futuros de nuestras decisiones actuales*. La 'estrategia' la entenderemos como la ciencia y el arte de emplear las destrezas y recursos para lograr los objetivos básicos en las condiciones más ventajosas.

En base a estos alcances se define el 'planeamiento estratégico' (PE) como un proceso participativo de una organización como un todo, en busca de un *futuro elegido* a través de un comportamiento proactivo, considerando el ambiente actual y principalmente el futuro.

El comportamiento proactivo es aquel que busca que suceda lo que uno desea, basándose en la adaptación a las nuevas realidades, innovándolas, tratando así de influenciarlas.

En el mundo real los recursos de que dispone una organización son limitados, hay incertidumbre respecto de la capacidad e intención del adversario, existe duda del control de la iniciativa y se comprometen recursos irreversiblemente, con miras a expectativas futuras beneficiosas. Estos elementos constituyen la base del valor de una estrategia.

El establecimiento del proceso de planeamiento estratégico en una organización es necesario para evitar la duplicidad de esfuerzos, la realización de actividades inconexas, la pérdida de valores institucionales y el desconcierto y activismo improductivo, males muy usuales y comunes en nuestro ámbito empresarial.

Hoy como nunca antes, debido a la velocidad de los cambios, *el éxito pasado de una organización no garantiza su éxito futuro, más aún el éxito del presente no garantiza el éxito futuro.*

*"Es ridículo olvidar que tanto usted como su negocio están enraizados en la sociedad del momento. No podemos ignorar el mundo de nuestro tiempo. Debemos, comprenderlo mejor".*

*J. Irwin Miller*

Solo podremos garantizar la supervivencia y el éxito si la organización posee una adecuada relación con el ambiente en que se desarrolla.

Sin objetivos claros y sin una estrategia definida y adaptada al tiempo, la organización tiene pocas posibilidades de existencia futura y menos de desarrollo.

Algunas de las muchas y muy importantes preguntas que un planeamiento estratégico resuelve para una empresa son las que a continuación se plantean:

- ¿Qué somos empresarialmente hablando?

- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Cuál es la mejor forma para convertirnos en lo que queremos ser?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?
- ¿Cuál es la mejor forma de sacarle provecho a nuestras fortalezas y de vencer nuestras debilidades?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas importantes en nuestro ambiente?
- ¿Cuál es la mejor forma de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas?
- ¿A qué se dedican nuestros competidores?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de nuestra competencia?
- ¿En qué forma reaccionarán nuestros competidores frente a nuestras estrategias?
- ¿Qué tan vulnerables somos con respecto a las estrategias de nuestros principales competidores?
- ¿Qué tan vulnerables son nuestros competidores con respecto a nuestras estrategias?

Es conveniente en este momento de la exposición eliminar algunas equivocaciones comunes que existen sobre el planeamiento estratégico, con el fin de clarificar los conceptos vertidos.

El planeamiento estratégico *no es pronóstico*; no trata de comandar el futuro ni de predecirlo, ni mucho menos de controlarlo, pues este es totalmente incierto. El PE frente al futuro propone plantear un conjunto vasto y variado de escenarios probables, y en base a ellos propone estrategias de acción y planes de contingencia.

Cuanto más rico y variado sea el conjunto, más probable será la capacidad de éxito, siendo muy conveniente tener en cuenta las posibilidades más extremas, preguntándose cuál de ellas no podrían ser soportadas en caso de presentarse.

*No se preocupa de decisiones futuras sino presentes.* No nos dice qué haremos mañana sino lo que debemos hacer hoy con el fin de estar preparados mañana.

*No elimina riesgos.* La principal característica de la actividad económica es que por definición compromete recursos de hoy en función de expectativas futuras y, por lo tanto, inciertas. El PE nos permite la capacidad de asumir mayores riesgos, con mayor probabilidad de éxito.

Ahora cabe preguntarse por qué es fundamental realizar un planeamiento estratégico empresarial en la actualidad. Esta pregunta se responde fácilmente:

- Porque los períodos económicos actuales son mucho más largos e inciertos. Como ejemplo podemos citar los proyectos mineros, en los cuales los períodos de maduración de la inversión son extensos y el capital invertido generalmente es alto.
- Por el incremento de la complejidad del mundo de los negocios, ante la globalización de las economías y mercados.
- Por la gran intensidad de cambio y la alta velocidad de innovación.

En relación con la intensidad del cambio, conviene hacer una digresión, abrir un paréntesis para entender cómo es que en los últimos decenios sentimos con mayor preeminencia su aceleración, conocer su impulso acelerador y sus alcances (ver figura 1).

Figura 1. Innovación tecnológica



Para ello es interesante leer a Alvin Toffler, quien ha desarrollado este tema ampliamente en su trilogía: *El shock del futuro*, *La tercera ola* y *El cambio del poder*, que nos plantea que la aceleración del cambio se ha ido incrementando, sobre todo en la segunda mitad de este siglo, notándose ahora más que antes. Y es que el futuro invade el presente a distintas velocidades, ya que la velocidad de los procesos de cambio no es

pareja. Existe un retraso cultural que explicita la disparidad del cambio, pues algunas sociedades se transforman tecnológicamente y económicamente más rápido que otras, o dentro de una misma sociedad los sectores que la conforman muestran distintas velocidades de cambio.

El incremento de esta velocidad se explica en que la tecnología es el motor del cambio, proveedor del impulso acelerador, debido a que ésta en la actualidad se alimenta a sí misma y el proceso de innovación tecnológica ha ido reduciendo radicalmente el tiempo entre sus fases, tendiendo en la actualidad a ser mínimo. Esto se entenderá mejor con los siguientes ejemplos:

- En 1714 se patentó la máquina de escribir, tuvieron que pasar 150 años para que la máquina se comercializara
- En 1836 se inventó la máquina trilladora; tuvieron que pasar 100 años para que la máquina se comercializara
- Actualmente: para un grupo de electrodomésticos introducidos en 1920 (aspiradora, cocina eléctrica, estufa, etc.), el paso entre la introducción y el máximo volumen de producción fue de: 34 años
- Para un grupo de electrodomésticos introducidos entre 1939 y 1959 (TV, lavadora, etc., el lapso entre la introducción y el máximo volumen de producción fue de: 8 años (datos para Estados Unidos).

Si se considera a la tecnología como el motor del cambio, su combustible es el conocimiento. En la actualidad la proporción de almacenamiento, uso y nivel medio de conocimientos se ha incrementado espectacularmente en los últimos dos decenios, y sigue aumentando cada vez más rápidamente en las sociedades modernas.

La masa crítica de conocimientos ha crecido (entendiéndose masa crítica como aquella cantidad de conocimientos necesarios para interactuar en una sociedad) y seguirá conforme se acelere el cambio.

Cada vez más el conocimiento es usado como factor de poder y dominación... Ya lo dijo hace mucho tiempo sir Francis Bacon: "El conocimiento es poder"; ahora Alvin Toffler nos dice: "El conocimiento es cambio".

Aquí ponemos fin a la digresión y cerramos el paréntesis para retomar el tema de nuestro artículo.

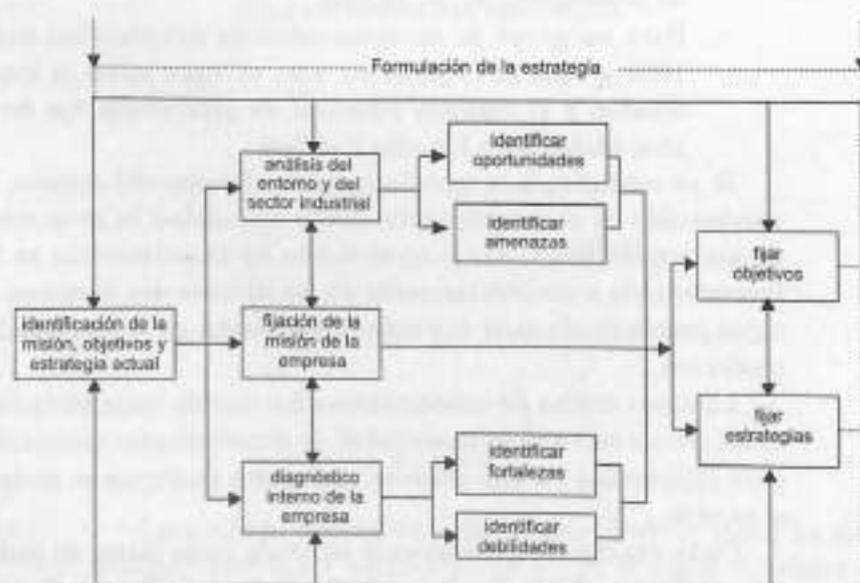
Es el momento oportuno para plantear un modelo básico de planeamiento estratégico, el cual fue creado por Fred R. Davis y expuesto en su libro *La gerencia estratégica*. En el diagrama 1 se puede apreciar la etapa de la formulación de la estrategia en este modelo (dejaremos para una próxima oportunidad el desarrollo de la ejecución de la estrategia, así como su evaluación).

La formulación consta de las siguientes etapas:

1. Identificación de la misión, objetivos y estrategia actual
2. Fijación de la misión de la empresa
3. Análisis del entorno y del sector industrial
4. Diagnóstico interno de la empresa
5. Fijación de objetivos
6. Fijación de estrategias.

Se irá desarrollando brevemente cada una de estas etapas en las siguientes líneas.

**Diagrama 1**  
**Modelo básico de planeamiento estratégico**





## 1. Identificar la misión actual, objetivos y estrategias

Es el punto de inicio para la formulación del planeamiento estratégico; consiste en identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la empresa.

Toda empresa u organización posee una misión, objetivos y estrategias aunque no hubieran sido diseñadas, comunicadas o escritas en forma consciente, explícita y voluntaria. Estas líneas conductoras primarias se conocen como directrices emergentes o generadas por deriva.

Corresponde a esta etapa la revisión de estos tópicos a la luz de los nuevos acontecimientos, entornos, ambientes actuales y probables escenarios futuros, así como la reformulación o adaptación, de ser necesario, de la misión y el replanteamiento de los objetivos y las estrategias.

## 2. Fijar y formular la misión de la empresa

La formulación de una misión puede ser descrita como una formulación duradera, de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Es un compendio de la *razón de ser* de una empresa, de lo que la inspira y motiva su existencia.

Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir.

Describe el propósito, los valores inspiradores que motivaron su creación, los clientes, los productos o servicios, los mercados y otros aspectos que en conjunto deben responder a la pregunta clave.

¿Cuál es nuestro negocio? Una respuesta apropiada y clara a esta cuestión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

Una formulación de misión, como mínimo, debe cumplir los siguientes requisitos:

- Definir qué es la organización y qué es lo que quiere ser
- Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo
- Distinguir una organización de todas las demás
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras

- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

¿Por qué es útil formular una misión por escrito y en forma explícita?

Porque:

- a. Asegura unanimidad de propósitos dentro de la organización.
- b. Proporciona una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos.
- c. Desarrolla una norma o base para asignar recursos de la organización.
- d. Fija una cultura y un clima organizativo; una personalidad empresarial única.
- e. Sirve como atractor y cohesionador de la fuerza laboral, de tal manera que se puedan identificar plenamente con los fines y propósitos de la empresa y de la dirección asumiéndolos como suyos. Desanimando y desmotivando a aquellos que no los puedan asumir con el fin de que no pertenezcan y participen en las actividades futuras de la empresa.
- f. Facilita la transferencia de objetivos y metas a una estructura y organización, haciendo posible la asignación de tareas por niveles y elementos responsables dentro de la organización.
- g. Especifica los propósitos de la organización y hace que éstos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de costos, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

A continuación se presentan algunas formulaciones de misión de empresas exitosas.

#### Declaración de principios de Hewlett Packard

"El éxito y la prosperidad de nuestra compañía solo podrá asegurarse si ofrecemos a nuestros clientes productos de calidad superior que satisfagan las necesidades reales y constituyan un valor durable y que además estén respaldados por una amplia variedad de servicios útiles, tanto antes como después de efectuarse la venta".

### "Nuestra razón de ser": Procter & Gamble

-Proporcionar a los consumidores del mundo entero productos de alta calidad y de una relación calidad/precio que corresponda lo mejor posible a sus necesidades.

-Conseguir este objetivo gracias a una estructura y un ambiente de trabajo que atraigan a los mejores talentos que estimulen el pleno desarrollo de nuestras posibilidades individuales, que fomenten una cooperación espontánea y dinámica favoreciendo el desarrollo de la sociedad y que mantengan nuestros principios tradicionales de integridad y de comportamiento responsable.

-Persiguiendo con éxito nuestro compromiso, obtener el primer lugar para nuestros productos, tanto en cuota de mercado como en beneficios y asegurar así la prosperidad de nuestros negocios personales, nuestros accionistas y de la comunidades en que vivimos y trabajamos.

## 3. Análisis del entorno y del sector industrial

### Análisis del entorno

Un análisis del entorno comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves.

El resultado de este tipo de análisis es un conjunto finito de las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro de una empresa y de los peligros o amenazas más importantes que constantemente debe eludir o minimizar.

Un análisis del entorno es un proceso que posee una secuencia de etapas claramente definidas tal como se plantea a continuación:

- Identificar y seleccionar las variables claves del entorno en el ambiente de la empresa, éstas cambian en cuanto su prioridad en función del sector industrial, pero en general pueden clasificarse en cinco categorías principales:
  - a. Fuerzas económicas
  - b. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas
  - c. Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas

- d. Fuerzas tecnológicas
- e. Fuerzas competitivas.

- Seleccionar las fuentes claves de información del entorno:  
*Fuentes escritas:* diarios, revistas, revistas especializadas, boletines, estadísticas, anuarios y toda fuente o medio que aporte información sobre la actividad del ambiente o sector industrial de la empresa.

*Fuentes de campo:* Entrevistas, conversaciones, diálogos con: la fuerza de ventas, personal técnico, clientes, proveedores, agencias publicitarias y otros agentes económicos que puedan darnos información acerca del sector industrial en que está inserta la empresa.

El paso siguiente será sistematizar la información recolectada:

- Cruzándola y verificándola
- Compilándola y catalogándola por áreas de interés y prioridad
- Haciendo un análisis digestivo de ésta.

- Plantear los escenarios futuros posibles en los cuales actúen las variables ambientales claves.

Los escenarios son entendidos como descripciones de posibles situaciones futuras, a través de la explicitación del encadenamiento de eventos que permitieron el paso de la situación presente o actual en dirección al futuro.

*Técnicas de planteo de escenarios:*

*La técnica Delphi:* convocatoria de expertos y especialistas en el tema para pedirles su opinión; discusión en busca de consenso de expertos.

*La matriz de impactos cruzados:* evaluación de las interrelaciones potenciales entre eventos, de tal manera que la ocurrencia de un evento, probablemente afectará el surgimiento de otros.

*El potencial de beneficios de un negocio*

No todos los negocios tienen las mismas posibilidades de beneficio. Hay unos que ofrecen beneficios altos, otros medianos y otros bajos; también es cierto que este caudal de beneficios no es constante; por ejemplo: es posible que un negocio de alto beneficio de la década pasada ahora ya no lo sea, u otro que no lo fue lo sea en el momento actual.

La base del asunto es encontrar el factor o factores que hacen que un determinado negocio sea atractivo en cuanto a beneficio y rentabilidad.

Para ello recordaremos algunos conceptos económicos del *mercado de competencia perfecta*, que tiene las siguientes características:

- Producto estandarizado: de modo que a los compradores les da exactamente lo mismo comprar a un fabricante que a otro.
- No hay barreras de ingreso ni de salida para aquel que quiera entrar a competir como ofertante o dejar de serlo.
- Los consumidores cuentan con amplia información.
- La decisión de compra se da en función exclusiva del precio.

En un mercado de competencia perfecta no se pueden conseguir altos beneficios y en muchos casos es un mercado de supervivencia. La "imperfección" de un mercado hace posible que en éste se puedan obtener altos beneficios.

La base de la capacidad de obtener beneficios en un sector determinado está en las imperfecciones de ese sector; en aquellas características estructurales que lo diferencian de un mercado de competencia perfecta.

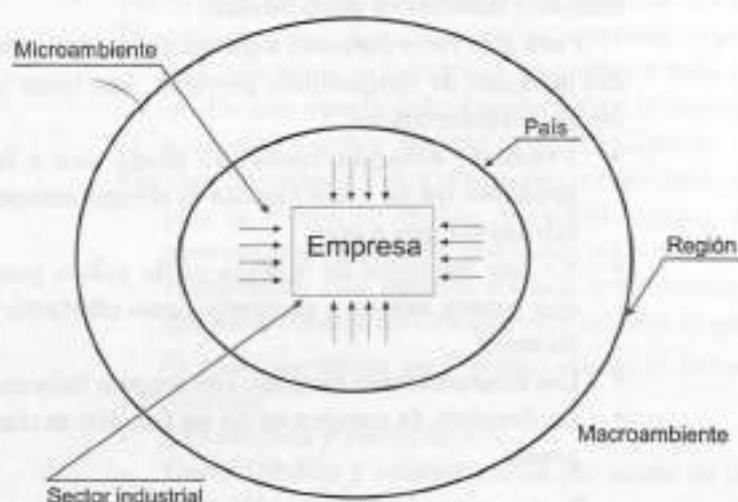
### *Análisis del sector industrial*

El análisis estructural del sector industrial desarrollado por Michael Porter plantea la esencia de la formulación de una estrategia competitiva es relacionar a una empresa con su medio ambiente.

El sector industrial determina las reglas de juego competitivas y sus posibilidades estratégicas potencialmente disponibles.

Las fuerzas externas tienen relativa importancia pues afectan a todas las empresas del sector industrial (figura 2).

Figura 2



La intensidad de competencia en un sector industrial depende:

- de su estructura económica fundamental,
- de la acción conjunta de las fuerzas competitivas, las que a su vez determinan el potencial del sector, y
- del potencial de utilidades que se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

El objetivo de una estrategia competitiva para una empresa es encontrar, dentro de un sector industrial, una posición en dicho sector, en el cual pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas o inclinarlas a su favor.

Estrategia competitiva	búsqueda de una posición "defendible" (ventaja competitiva dentro del S.I.).	conocimiento de las fuerzas subyacentes de la competencia
------------------------	--	---

#### *Determinantes estructurales de la fuerza competitiva*

La competencia es la fuerza resultante de la interacción de las fuerzas competitivas en un sector industrial (figura 3).

Figura 3

*Fuerzas competitivas:*

- Amenaza de nuevos ingresos
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Poder negociador de los proveedores
- Poder negociador de los clientes
- Rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.

---

COMPETENCIA = Fuerzas competitivas  
en un S. I.

---

La fuerza competitiva mayor afectará más o gobernará el sector industrial, por ende, *es de vital importancia* identificarla para adoptar una posición estratégica respecto de la misma.

La competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión de capital, hacia la tasa competitiva del rendimiento mínimo.

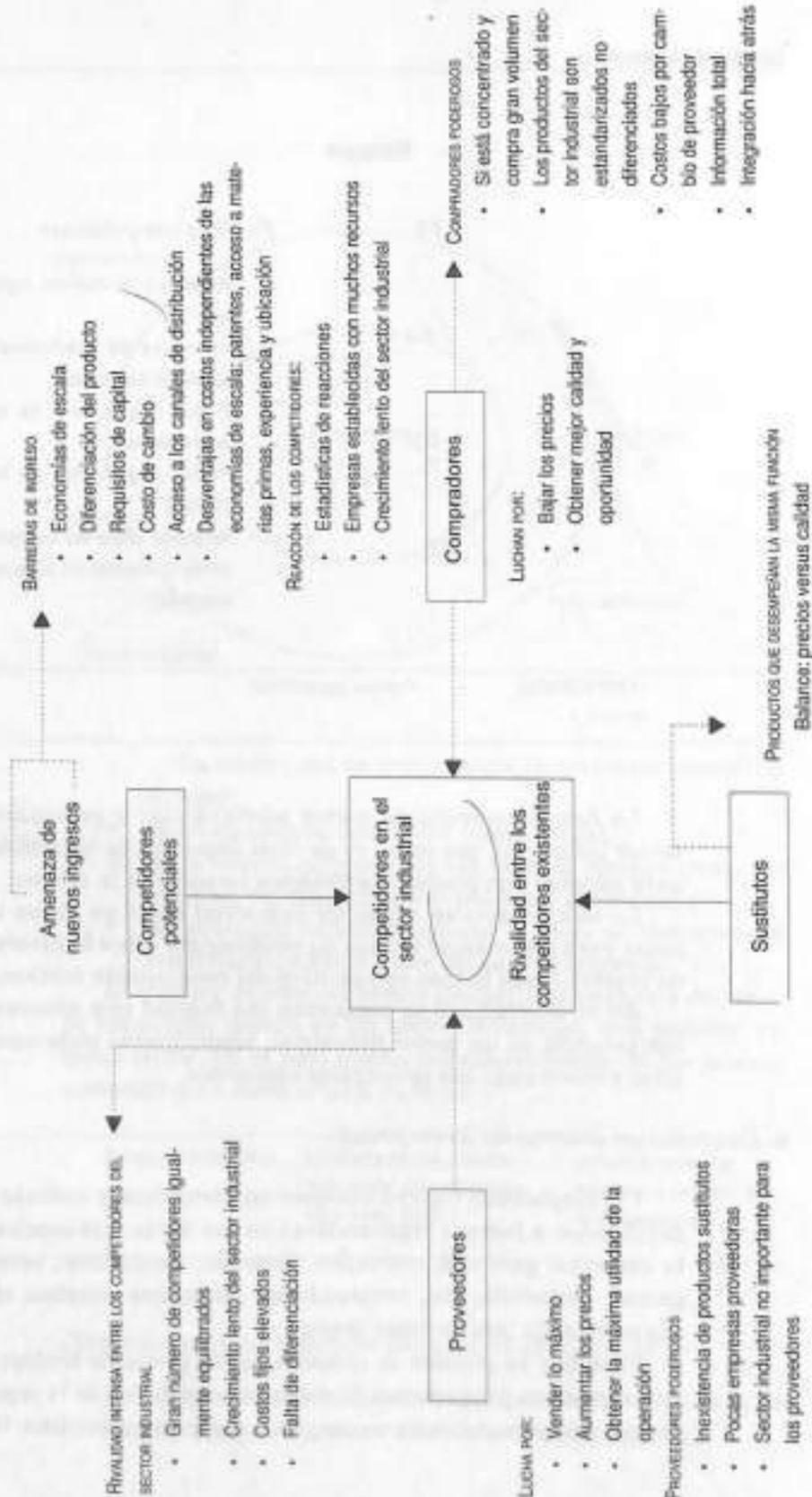
En el diagrama 2 se presentan las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial, especificando cada una de ellas y mostrando sus principales elementos.

#### 4. Diagnóstico interno de la empresa

Un diagnóstico interno consiste en identificar y evaluar las debilidades y fuerzas organizativas en las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación, desarrollo, etc., revisando las relaciones internas críticas entre cada una de estas áreas.

Para ello se plantea la creación de un grupo de trabajo *ad hoc* compuesto por gerentes de diferentes unidades de la organización, quienes deberán encargarse de desarrollar una lista

**Diagrama 2**  
**Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial**



concisa de las fuerzas más importantes en las cuales se apoya la empresa para enfrentar el futuro, y de las debilidades más importantes, urgentes y vulnerables que deben corregir o minimizar.

Luego de llegar a un consenso en el cual se han identificado plenamente las debilidades y fuerzas internas de la empresa, éstas deben ser evaluadas con respecto a su importancia y tamaño relativo.

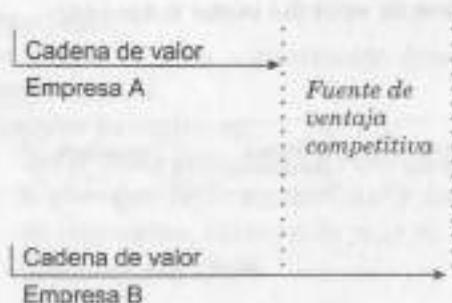
Para esto es importante construir una matriz de evaluación de factor interno, la cual permite a una empresa ponderar y clasificar cada factor interno clave, donde la ponderación indica la importancia relativa de cada factor para el éxito en una industria dada y la clasificación informa si cada factor es una fuerza importante o menor, o si se trata de una debilidad importante o sin importancia en la empresa. Al multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación y después sumar los resultados ponderados, una empresa puede evaluar su posición estratégica interna.

#### *La cadena de valor*

Esta técnica de análisis interno desarrollada por Porter, plantea que la ventaja competitiva de una empresa no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. La fuente de la ventaja competitiva radica en las actividades discretas y relaciones interactuantes que posee la empresa.

La *cadena de valor* es la herramienta básica para examinar y analizar sistemáticamente todas las actividades que una empresa desempeña, y, viendo como interactúan, descubrir las fuentes reales de donde brota la ventaja competitiva (figura 4).

Figura 4



La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Una empresa obtiene la ventaja competitiva realizando las actividades estratégicamente importantes y gestionando sus interrelaciones de una forma más óptima y eficiente que sus competidores.

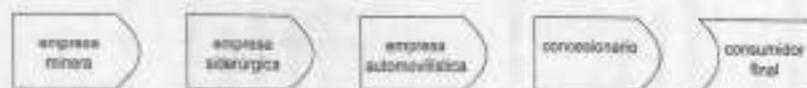
La cadena de valor de una empresa es el reflejo de su historia, su tradición, sus valores compartidos y la aplicación de su estrategia. Últimamente se han planeado nuevas herramientas como el *benchmarking*, el cual es un análisis que compara a una empresa y sus actividades importantes integrales con la mejor práctica del líder, para así estudiar su posible asimilación o integración con los objetivos y planes de mejora de la empresa en cuestión.

El valor de un bien en términos competitivos es la cantidad que está dispuesto a pagar un comprador. Es un balance interno que realiza el comprador en el momento de decidir la adquisición. La empresa es lucrativa si el valor que le impone al producto excede a los costos en que se incurre para crearlo. Lograr que este valor exceda el costo es la meta de cualquier estrategia competitiva.

### Sistema de valor

El obtener y sostener la ventaja competitiva depende no sólo de entender y comprender la cadena de valor de una empresa, sino de cómo encaja la empresa en el sistema de valor general (figura 5).

Figura 5  
Cadena de valor del sector automotriz



### *Actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor*

Actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Entre éstas se cuentan: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicio.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa, como: abastecimiento, infraestructura, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico.

En el diagrama 3 se presenta la cadena de valor de una empresa, describiendo las actividades primarias y secundarias.

Las actividades de valor son los tabiques discretos en los cuales nace la ventaja competitiva de una empresa.

## *5. Fijar objetivos*

Los objetivos son los resultados a largo plazo (más de un año) que una empresa busca lograr mediante su misión.

Los objetivos son declaraciones generales que describen naturaleza, alcance y estilo de una empresa para el futuro. Los objetivos patentizan los ideales y los sueños viables de los empresarios.

Por otra parte, las metas son declaraciones mucho más específicas que tratan del estado de una organización y de su medio, durante un período específico, generalmente un año.

Los objetivos presentan las prioridades de la organización, dan una base para la selección de estrategias, estimulan el esfuerzo y las realizaciones, sirven como normas mediante las cuales los individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones son sometidos a evaluación.

Los objetivos suministran dirección y permiten sinergia organizacional.

Sin objetivos, una organización quedaría a la deriva, sin propósito conocido.

Ejemplos de objetivos:

- Tener como promedio un retorno sobre capital accionario mayor que 18%, contabilizado después de la aplicación de impuestos, obteniendo más de un 15% de retorno en cualquier año dado

**Diagrama 3**  
**La cadena de valor de una empresa**

Actividades de apoyo		Actividades primarias			
Infraestructura		Función o acto administrativo de comprar insumos usados en la cadena de valor			
Administración de recursos humanos		Abastecimiento			
Desarrollo tecnológico		Marketing y ventas			
Logística interna		Servicio			
<p>Administración general, planeación, finanzas, contabilidad legal, etc.</p> <p>Búsqueda, prospección, contratación, entrenamiento de personal</p> <p>Actividades para mejorar el producto y el proceso</p>		<p>Logística externa</p> <p>Operaciones</p> <p>Logística interna</p>			
<p>Actividades asociadas con el hecho, almacenamiento, deseminación de insumos y materia prima del producto</p> <p>Programación de vehículos de compra, etc.</p>		<p>Actividades asociadas con la transformación de insumos y materias primas en productos terminados, ejemplo: maquinado, ensamble, empaque, procesos, mantenimiento de equipos y máquinas.</p>		<p>Actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución del producto a los compradores</p>	
<p>Actividades asociadas a dar servicio para mantener el valor del producto, reparación, mantenimiento, orientación, servicio postventa, etc.</p>		<p>Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden adquirir el producto o insumos a través por teléfono, promoción, etc.</p>		<p>Actividades asociadas a dar servicio para mantener el valor del producto, reparación, mantenimiento, orientación, servicio postventa, etc.</p>	

- Producir a un costo inferior al 5% del estándar de la industria
- Fabricar productos con un 12% de material reciclable
- Ser líder del mercado con una participación del 30%
- Aumentar la línea de tendencia de ganancias por acción (promedio 5 años) por encima del 14% anual.

## 6. Estrategias genéricas competitivas

Las estrategias genéricas competitivas son acciones ofensivas o defensivas que tienen como fin cumplir los objetivos previstos, creando una posición defendible en un sector industrial, enfrentando con éxito a las fuerzas competitivas, obteniendo así un rendimiento superior sobre la inversión.

La mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia, una construcción única que refleja circunstancias particulares. No hay "recetas" de aplicación universal.

La implantación efectiva de una estrategia requiere del compromiso total de todos los elementos de la empresa, permitiendo superar el desempeño de los competidores en un sector industrial.

Las tres estrategias genéricas competitivas según Porter son:

- a. Liderazgo total en costos
- b. Diferenciación
- c. Enfoque o alta segmentación.

### a. Liderazgo total en costos

Esta estrategia plantea que se puede lograr un éxito sobresaliente si dentro de un sector industrial determinado la empresa consigue tener los menores costos. Para lograr esto la empresa necesita apoyarse en la curva de la experiencia y en factores de escala.

Una estrategia de este tipo requiere que todas las políticas de la empresa se orienten a minimizar costos. Para ello necesita:

- de la construcción de instalaciones capaces de producir altos volúmenes de producción en forma eficiente,

- del empeño vigoroso y continuado para minimizar costos basándose en la experiencia,
- de rígidos controles de gastos indirectos y de costos, de la minimización de costos en investigación y desarrollo, de la fuerza de ventas, publicidad, etc.,
- de la gran atención y dedicación de la administración en controlar y mantener mínimos los costos totales,
- de la elevada participación del mercado,
- y del acceso favorable a materias primas o a información.

Al obtener una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos superiores al promedio en un sector industrial, aun si hubiera intensa competencia, pues al tener costos más bajos, todavía puede obtenerse utilidad, cuando los otros ya se deshicieron de la suya frente a una competencia intensa.

#### *b. Diferenciación*

Esta estrategia consiste en diferenciar el producto o servicio que se fabrica o presta creando algo que sea percibido en el mercado como *único*.

La diferenciación se logra vía: diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente u otro factor diferenciador.

Una estrategia de diferenciación tiene como requisitos:

- Baja participación del mercado
- Investigación y desarrollo constante
- Diseños novedosos, de alta calidad
- Intenso servicio posventa
- Precios elevados.

Al lograrse la diferenciación, permite rendimientos mayores por la creación de una posición defendible que posibilita la lealtad de los clientes.

#### *c. Enfoque o alta segmentación*

Esta estrategia plantea el concentrarse en un grupo de compradores en particular –un segmento–, en un mercado geográfico o línea de producto.

Al concentrarse en un segmento determinado puede servirlo mejor, se vuelve especialista, obteniendo así rendimientos mayores.

Frente al segmento focalizado podemos implementar una estrategia de bajo costo o diferenciada.

En este apretado resumen he tratado de dar una visión superficial del planeamiento estratégico como herramienta fundamental de la gerencia y administración industrial, y de la importancia que tiene en estos tiempos de gran cambio.

## Bibliografía

- Clausewitz, Karl von  
*De la guerra*. Editorial Labor.
- David, R. Fred  
*La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis, 1991.
- Jarrillo, José Carlos  
*Dirección estratégica*. Mc Graw Hill.
- Kenneth, J. Albert  
*Manual de administración estratégica*. México: Mc Graw Hill, 1984.
- Meyer, Jean  
*Objetivos y estrategias de la empresa*. Editorial Nueva Luz.
- Mintzberg y Quinn  
*El proceso estratégico*. México: Prentice Hall, 1993.
- Porter, Michael  
*Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales*. México: Editora Continental, 1987.
- *Competitive Advantage*. M.E. Free Press.