



Nº 1106
DOCUMENTO PLANNING
Publicación periódica coleccionable
Por Carlos Alberto Mejía Cañas
Consultor / Gerente

¿EL FIN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Muchos contradictores de la prospectiva y la planeación estratégica afirman que estas metodologías se han vuelto ineficaces. Décadas de cambiantes condiciones del entorno nacional y mundial que se presentan cada vez con mayor velocidad, y lo incontrollable e inesperado de algunos fenómenos económicos, políticos, sociales o ambientales, que generan una reacción a nivel mundial en el comercio y en los flujos de inversión y liquidez, aún a kilómetros de distancia, constituyen la principal razón de los opositores para dudar de la eficacia de los procesos de planeación estratégica.

Por no haber anticipado hechos fortuitos, inesperados o difícilmente predecibles, la exitosa aplicación que han tenido estas herramientas administrativas y gerenciales no merece esta descalificación. Lo único que esto nos confirma es que los vasos comunicantes de la economía mundial cada vez están más globalizados y que no podemos pensar que las empresas nunca se verán afectadas por los fenómenos que ocurren en otras latitudes muy distantes. **No por ello debemos dudar de la conveniencia y pertinencia de los elementos de la prospectiva (el análisis y la previsión del futuro) y la planeación estratégica (selección de las prioridades y los cursos de acción hacia el futuro) para dirigir el curso de las empresas, marcando un norte, unos objetivos deseables, unas metas y unas acciones concretas.**

Se presenta frecuentemente, que en igualdad de condiciones adversas sobrevinientes, unas empresas se deterioran y otras empresas sobreviven, y más aún, estas últimas obtienen ventajas de estas situaciones porque están intrínsecamente preparadas para atravesar escenarios de dificultad. **Esto es lo que llamamos técnicamente disponer de fortaleza estructural: la capacidad de superar escenarios de dificultad o sacar provecho de momentos de oportunidad que se presentan de manera intempestiva.** El principal aporte de la planeación estratégica es la creación de esa fortaleza estructural en las compañías.

Hagamos una valoración juiciosa de la importancia de las herramientas de la planeación estratégica y de la prospectiva para de nuevo apreciar su validez. Apoyándonos en los conceptos del profesor Michael Porter, uno de los grandes autores mundiales sobre la aplicación exitosa de estas metodologías, recordemos:

¿Qué es estrategia?: “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor”. Los elementos citados por el profesor Porter son vitales a cualquier empresa: ser empresas deliberadamente diferenciadas, definir cómo quieren ser reconocidas en el mercado y cuál es su modelo de negocio, elegir la mezcla de valor adecuada (propuesta de valor) para sus públicos objetivos (seleccionar los mercados), para no actuar a golpes de

competencia siguiendo como “borregos” la conducta de los demás competidores, estos son elementos esenciales a la estrategia de cada empresa exitosa.

Hoy se habla de la estrategia del océano azul, para buscar un espacio diferente en el mercado con soluciones que no pongan a las empresas en escenarios de “guerras de precios” y consulten el ¿cómo ofrecer algo nuevo y diferente al consumidor? y no el ¿cómo combatir al competidor? La definición de estos temas compromete un ejercicio estratégico eficaz.

¿Y qué es ser competitivo?: “Es la capacidad de vender rentablemente en forma estable y creciente a nivel nacional e internacional”. *Profesor Porter*. La estrategia competitiva le ayuda al empresario a tomar decisiones en cuanto a mercados, productos y estrategias corporativas y comerciales para que la empresa sea rentable, sostenible y creciente, lo cual es deseable para todo tipo de compañías.

¿Y cómo ser competitivo?: diferentes autores han abordado el tema de cómo ser competitivos, precisando estrategias básicas de conducta corporativa, las cuales deben ser adaptadas deliberadamente en cada compañía, luego de las reflexiones estratégicas respectivas, dado su entorno, su mercado, sus capacidades y la voluntad de sus dueños. Entre esas estrategias básicas se mencionan:

- Estrategias de diferenciación o estrategias de bajo costo.
- Estrategias de productividad.
- Segmentación de mercados.
- Estrategias de innovación o de mejoramiento continuo.
- Outsourcing de servicios externos.
- Alianzas, adquisiciones y fusiones.
- Posicionamiento de marca.
- Penetración y profundización de mercados.
- Rentabilización y fidelización de clientes.
- Diversificación e integración de productos y mercados.
- Integración vertical y horizontal.
- Modelos de colaboración.
- Generación de sinergias corporativas, comerciales u operativas.
- Creación de competencias y habilidades en el recurso humano.
- Creación de competencias y habilidades institucionales e interinstitucionales.
- Estructuración financiera, de propiedad y de apalancamiento.
- Optimización de los flujos de caja.
- Estructura de organización y estrategia corporativa.
- Estrategias de servicio.
- Estrategias de zona de influencia o territoriales.
- Estrategias de comunicación.
- Estrategias de operación y logísticas.
- Gobierno corporativo.
- Responsabilidad social empresarial.



Se mencionan las más conocidas, las cuales han sido ampliamente utilizadas por muchas compañías con resultados disímiles, en unos casos muy exitosos y en otros menos, según la validez de los criterios que determinaron su aplicación y la efectividad de la implantación realizada por la respectiva compañía. Como se desprende de la descripción de estas estrategias genéricas, son diferentes las acciones requeridas para desarrollar una u otra estrategia, son distintos sus alcances y sus objetivos y por ende los resultados esperados serán diferentes.

Nadie podría decir, responsablemente, que estrategias como las descritas ya no tienen valor para ningún tipo de empresas, porque una crisis no se anticipó. Estas alternativas son parte esencial de la discusión estratégica.

¿Entonces, qué pretende la estrategia?: la estrategia competitiva pretende crear valor para los clientes y los accionistas, y, como afirma, de nuevo, el profesor Porter: “La principal ventaja competitiva de una empresa en cualquier sector, resulta de los valores que sea capaz de crear para satisfacer a sus compradores”.

¿Por lo tanto, qué se logra con una estrategia?: una estrategia significa, en consecuencia, una elección entre varias alternativas, una decisión sobre cómo desarrollarla, una ejecución de unos planes de acción, y la obtención de un resultado.

La esencia de la estrategia, por consiguiente, es el entendimiento del cliente y del mercado, para llenar sus aspiraciones en forma diferenciada, generando condiciones de reconocimiento y lealtad, y resultados económicos adecuados. Estos principios siguen siendo válidos para todo tipo de empresas en cualquier contexto. Los planes estratégicos, aunque estén rodeados de incertidumbre o su aplicación pueda ser temporal, dadas las condiciones cambiantes del mercado, tienen enorme valor. Esto es precisamente lo que los hace más necesarios.

Parafraseando a “Alicia en el país de las maravillas”, de Lewis Carroll, no sea que si nos quedamos sin estrategia nos ocurra algo semejante a Alicia:

- Por favor, podrías decirme ¿qué camino debería tomar? - preguntó Alicia.
- Eso depende en gran parte del problema de saber a dónde quieres ir - dijo el gato.
- No me importa mucho a dónde iré - dijo Alicia.
- Entonces no importa que camino tomes - dijo el gato.

Para terminar, un buen plan estratégico no depende de su extensión para ser bueno, puede caber en una hoja de papel y tener un valor excepcional, de acuerdo con la acertada interpretación y acciones del empresario en el entendimiento sobre el futuro de su entorno, su mercado, su competencia, la compañía y las propias aspiraciones. Necesitamos mejor olfato y conocimiento para entender los fenómenos mundiales, pero cada vez más, esto forma parte de los ejercicios de planeación estratégica.

**Planning
Junio de 2011**



Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría sobre [Competitividad y Estrategia](#) que se adapta a las necesidades de su empresa.

Síguenos en:

Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios: Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
 - ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
 - ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

Recomiende a un amigo: Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.

Información de contacto: Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escríbanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.