

DEBILIDADES EN LA ELABORACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA

¿Cuál es la problemática relacionada con el diseño e implantación estratégica en su concepción actual? ¿Cómo puede repercutir en las Pymes?

A pesar del grado de madurez que han alcanzado las Pymes (que se refleja en el amplio uso que se hace de ellas), no han logrado superar hasta el presente ciertas carencias que son inherentes a su naturaleza. Entre los problemas más importantes que presentan destacaremos los siguientes:

La estrategia se basa en las previsiones que se realizan a mediano y largo plazo, y por lo tanto su fiabilidad desciende notablemente a medida que el horizonte de previsión se hace más lejano el grado de acierto de la planificación se reduce. Además, la utilización de escenarios que combinen diferentes planes con factores causales o el empleo de la planificación contingencial que permite operar conjuntamente con varios planes alternativos, no parece aportar soluciones lo suficientemente operativas como para tratar asuntos que ocurren en ambientes de incertidumbre.

Por otro lado, hay que señalar la separación que existe entre los expertos en visión estratégica y la dirección de operaciones, con la consecuente pérdida de la información que ésta posee sobre la realidad de la empresa y de su entorno.

La naturaleza formal de la metodología estratégica dificulta la detección de nuevas alternativas y no dispone de mecanismos de aprendizaje o síntesis de cara al futuro. A las debilidades expuestas hay que añadir que la mayor parte de la investigación sobre las teorías estratégicas se ha desarrollado en torno a la gran empresa. Por todo ello, no es de extrañar que la práctica de esos esquemas aplicados a la problemática de las Pymes haya resultado poco operativa. En consecuencia, la metodología analítica, inherente a la naturaleza de la visión estratégica, es preciso combinarla con un proceso de síntesis. De ahí que las aproximaciones visionaria y de aprendizaje constituyan dos aportes de gran interés para la elaboración de un nuevo modelo estratégico:

- **Planteamiento visionario**: la elaboración de la visión estratégica corresponde principalmente al líder y se prescinde de gran parte de la intervención de los niveles jerárquicos de la organización, así como de los complejos acuerdos colectivos que contempla formalmente la estrategia. La planificación global implica un mayor desafío al ser menos condicionante y requerir mayor intervención de los responsables en el momento de implantarla.

- **Planteamiento de aprendizaje:** esta modalidad es más propia de los entornos con gran inestabilidad. La elaboración de los planes estratégicos sigue la metodología inductiva, esto es, se deja a un lado el análisis lineal y secuencial, para reemplazarlo por una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades de la organización.

ENFOQUE VISIONARIO COMO METODOLOGÍA ESTRATÉGICA

¿Qué se busca alcanzar al momento de formular la estrategia?

Las pymes se suelen caracterizar por poseer una configuración de negocio sencilla y herramientas de gestión sencillas. Para formular una estrategia hay que partir de la razón del ser actual de la empresa, para poder así establecer una visión de futuro (visión estratégica). El plan estratégico debe ser flexible para poder ajustarse a la evolución del entorno y debe establecer objetivos, el estilo de dirección conforme a los rasgos culturales y como se deben llevar a cabo las actividades más relevantes. Entre ellas, podemos destacar:

- La simplificación de la estructura organizativa y de los sistemas de decisión.
- La mejora continua de los productos y procesos.
- El aumentar la proximidad con el cliente.
- El avanzar tanto en los métodos de aprendizaje como en el nivel de flexibilidad de la organización.

Los criterios que se acaban de describir deben constituir la fuerza motriz que impulse a la organización. Por lo tanto, esa visión ha de ser compartida por los accionistas, la dirección y los trabajadores y asimismo apoyada por los proveedores, los clientes, los bancos y demás agentes relacionados con la empresa.

Asimismo, es importante señalar que la metodología estratégica para las pymes, basada en el enfoque visionario, no sólo implica el desarrollo de la visión estratégica, sino que también requiere de un análisis estratégico orientado a identificar y explotar ventajas competitivas. En todo momento, hay que tener presente que la creación de ventajas

competitivas debe ser la referencia principal que oriente la asignación preferente del esfuerzo empresarial.

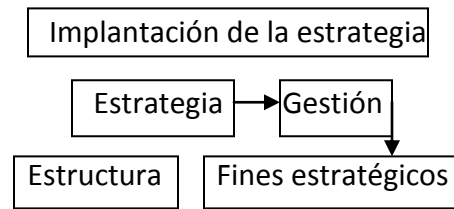
ANÁLISIS ESTRATÉGICO

¿Cuáles son los pasos para implementar un plan estratégico?

Los procedimientos habituales utilizados para desarrollar el análisis estratégico son, en principio, aplicables a las pymes, sin embargo las limitaciones de recursos, tamaño y demás características singulares de estas entidades, obligan a desarrollar técnicas analíticas específicas a fin de que su aplicación resulte útil. La dinámica a seguir es la propuesta:

- 1- Definir cuáles son las variables principales que intervienen a la hora de evaluar las cualidades estratégicas más relevantes que desarrolla la pyme. Entre las variables a considerar podemos destacar: tecnología y medios disponibles; diseño e innovación del producto; organización, creatividad y gestión del negocio; diseño e innovación del producto; actividad comercial y evolución del entorno.
- 2- Efectuar una valoración del caso objeto de estudio, utilizando como elementos de medición las variables antes mencionadas. El resultado consistirá en un conjunto de mediciones capaces de expresar la posición estratégica de la pyme y las particularidades del entorno en el que se está operando. La evaluación recogerá también, los factores que ejercen mayor influencia tanto en el dominio del oficio como en la obtención de las ventajas competitivas planeadas para el futuro.
- 3- Establecer las variables estratégicas claves, cuya influencia resulta determinante a la hora de mejorar la competitividad. En este sentido, el concepto función estratégica responde a la necesidad de identificar las fuentes capaces de incorporar ventajas competitivas.
- 4- Seleccionar las posibles alternativas estratégicas, evaluadas previamente cada una, para proceder a su implantación. La selección final atenderá a los siguientes criterios:
 - a. Ajustarse a las características propias de cada situación y época

- b. Aprovechar las potencialidades características de la pyme: agilidad y rapidez de respuesta, flexibilidad y compromiso y aportación del personal.



El diseño completo de un plan estratégico es algo que lleva muchas horas de trabajo, recogiendo datos, analizándolos, contrastándolos con la realidad, etc. El hecho de que el desarrollo estratégico sea, por definición, la tarea esencial del director general de la empresa, no quiere decir que el director tenga tiempo para dedicarse a ella. La enorme presión del día a día imposibilita, el que se pueda dedicar el tiempo y atención necesarios a las consideraciones estratégicas.

La **planificación estratégica** es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, puesto que establecer una serie de pasos, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

Todo sistema de planificación estratégica implica necesariamente, un proceso iterativo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización: la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Podemos decir que los **elementos de la planificación estratégica** son los siguientes:

- Los sistemas de presupuestos y el control financiero. Los presupuestos son previsiones concretas acerca de las principales magnitudes económicas de la empresa: ingresos, gastos, proyectos de inversión, necesidades de financiación, etc. Su establecimiento suele dar origen al más sencillo control, comprobar su cumplimiento o NO, ver desviaciones, etc.
- La planificación a largo plazo. Obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la empresa, a dónde se habrá dirigido el

sector y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores. El valor estratégico de la planificación estriba en que todos los estamentos de la organización se ven forzados a pensar en el futuro, y quedan de manifiesto las posibles inconsistencias entre aspectos parciales de la empresa.

- La planificación propiamente dicha.
 - Consideraciones sobre el entorno (tamaño del mercado, competidores, tendencias, clientes);
 - Metas para la empresa: genéricas y concretas, hay que decidir cuál es la ventaja competitiva, traducirlo en magnitudes monetarias, con un horizonte de tiempo.
 - Acciones concretas, que se van a emprender para alcanzar los retos estratégicos anteriormente definidos.
 - Desglose presupuestario y control de las acciones. Las acciones que se emprendan deberán necesariamente, reflejarse en los resultados de la empresa casi siempre en variables presupuestarias (menos gastos o más ingresos) o en variables de control (participación de mercado, control de calidad, número de lanzamientos introducidos, etc.)

Un método formal de planificación estratégica es necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Lo realmente importante es el proceso en sí, más aún que sus resultados. Por eso, la planificación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa. Si se tiene claro este punto, todo sistema de planificación estratégica, por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar apoyo metodológico a algo que la dirección general ya quería hacer. Poner fecha y orden a la tarea estratégica...

Ejercicios Verdadero/Falso

- 1- La naturaleza formal de la metodología estratégica dificulta la detección de nuevas alternativas que no estén previamente estructuradas.

VERDADERO

FALSO

- 2- La estrategia se basa en las previsiones que se realizan a mediano y largo plazo, y por lo tanto su fiabilidad desciende notablemente a medida que el horizonte de previsión se hace más lejano.

VERDADERO

FALSO

- 3- La elaboración de la planificación global corresponde principalmente al líder y se prescinde de gran parte de la intervención de los niveles jerárquicos de la organización.

VERDADERO

FALSO

- 4- El plan estratégico debe ser rígido para poder ajustarse a la evolución del entorno.

VERDADERO

FALSO

- 5- La metodología estratégica para las pymes, basada en el enfoque visionario, sólo implica el desarrollo de la visión estratégica.

VERDADERO

FALSO

- 6- La metodología estratégica debe tener presente que la creación de ventajas competitivas debe ser la referencia principal.

VERDADERO

FALSO

- 7- La elaboración de planes estratégicos sigue la metodología lógico-matemática prospectiva.

VERDADERO

FALSO

- 8- El concepto estratégico responde a la necesidad de identificar las fuentes capaces de incorporar ventajas competitivas.

VERDADERO

FALSO

- 9- Las posibles alternativas estratégicas en las pymes atenderán a criterios como la capacidad de disponer amplios recursos.

VERDADERO

FALSO

