

Diseño del plan estratégico de una empresa de servicios

Dr. C. Económicas Erwin O. Aguirre de Lázaro
Subgerente de la División de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica, DESOFT S.A.
Calle 198 ÷ Aves. 17 y 19, Siboney, Playa, Ciudad de La Habana, CUBA
Teléfono: (537-)271-9713, Ext. 123; buzón: erwin@idi.desoft.cu

INTRODUCCIÓN

Es objetivo del presente trabajo, exponer la estructura y parte de los métodos aplicados para el diseño del plan estratégico de una empresa de comercio y servicios minoristas y mayoristas cubana, en función de su posible generalización a otras empresas en esa u otras ramas, tanto cubanas como extranjeras.

Esa estructura se corresponde con las “Bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores”, e incorpora métodos asimilados o adaptados del programa en *Administración Estratégica de Negocios 2007*, que se desarrolló en Suecia (septiembre – octubre / 2007) y China (marzo – abril / 2008), auspiciado por *Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional*.

Está estructurado en cinco partes: Introducción, Desarrollo, Conclusión, Recomendación y Bibliografía.

DESARROLLO

El plan fue diseñado mediante una labor en equipo, con participación activa del Consejo de Administración de la empresa y especialistas de la misma. Está estructurado en seis partes: 1) Presentación de la empresa y el plan, 2) Antecedentes, 3) Diagnóstico, 4) Pronóstico, 5) Determinación de la idea del negocio, misión, visión, objetivos y estrategias, así como 6) Plan de acciones. El contenido de cada uno se desarrolla seguidamente. Se resalta en *cursivas* lo que será detallado después.

1. Presentación de la empresa y el plan:

- a) Denominación, categoría, objeto social y domicilio legal de la empresa, así como los años en que fue fundada y recibió su actual categoría. Cuantía, tanto de las ventas y utilidades, como de la fuerza de trabajo. Entidad a la que se subordina directamente y su forma de propiedad.
- b) Constancia expresa de que hay consenso en el plan por el Consejo de Administración de la empresa.
- c) Métodos y fuentes para la elaboración del plan. Su estructura.

2. Antecedentes de la empresa:

- a) Circunstancias que determinaron la creación de la empresa.
- b) *Fases de su desarrollo.*
- c) Permanencia o cambio de su máximo directivo.
- d) *Líneas de negocios y, si tiene subordinadas, Unidades actuales.* Organigrama de la estructura orgánica vigente.
- e) Sus tres mayores logros en los 3 últimos años.
- f) Sus tres mayores fallos en los 3 últimos años.
- g) Impacto de lo antedicho en la cultura organizacional.

3. Diagnóstico:

- a) *Cultura organizacional.*
- b) *Evaluación del macro – entorno.*
- c) Evaluación del mercado:
 - ✓ Tamaño y si tiende al crecimiento, estancamiento, o declinación.
 - ✓ Distribución por cuotas entre la entidad y sus competidores, así como evaluación de si está concentrado – distribuido y cambiante o estable.
 - ✓ Matriz BCG o Mckinsey de las líneas de negocios (y Unidades subordinadas, si la empresa las tiene).

- ✓ Si los productos son comparables y estandarizados, o bien diferenciados y únicos; así como si tienen alto – bajo: Valor añadido, contenido de servicio y margen de ganancia.
 - ✓ Dinamismo: Existencia, o no, de nuevos clientes potenciales.
 - Productos sustitutos actuales o potenciales.
 - Ciclo de vida, e innovación, de productos.
 - Facilidades o barreras para la entrada de nuevos competidores.
 - ✓ Nichos de mercados explotables por necesidades insatisfechas de clientes actuales o potenciales.
- d) *Evaluación de los competidores.*
- e) *Evaluación del proceso de comercialización y su logística.*
- f) Evaluación de la oferta y los recursos para brindarla:
- ✓ *Matriz de clientes – ofertas* y su comentario de competencias distintivas estratégicas y amenazas o debilidades.
 - ✓ *Matriz de ofertas – recursos.*
 - ✓ Comentario de competencias distintivas estratégicas y amenazas o debilidades en:
 - Fuerza de trabajo. Su caracterización.
 - Medios de trabajo.
 - Información.
 - *Finanzas.*
- g) *Matriz DAFO* de la entidad (y sus Unidades o tipos de Unidades, si las tiene subordinadas).
- h) *MICMAC* y su comentario.
- i) Problema estratégico, con las variables clave identificadas por la *MICMAC* que sean amenazas o debilidades.

- j) Solución estratégica, con las variables clave identificadas por la MICMAC que sean oportunidades o fortalezas.

4. Pronóstico:

- a) *Escenarios*, según comportamiento previsible de todas las variables clave identificadas por la MICMAC. Políticas a seguir.
- b) *Evaluación del macro – entorno.*

5. Determinación de:

- a) *Idea del negocio.*
- b) *Misión.*
- c) *Visión.*
- d) *Objetivos:*
- ✓ *Metas.*
 - ✓ *Matriz con su desagregación por mercados actuales – nuevos y líneas de negocios actuales – nuevas.*
 - ✓ *Impulsores estratégicos.*
- e) *Estrategias.*

6. Plan de acciones:

- a) *Premisas.*
- b) *Mapa estratégico.*
- c) *Plan de acciones* derivadas del mapa.
- d) *Tabla de inversiones necesarias para ejecutar las acciones, por años.*

Seguidamente, se detallan los ítems en *cursivas*.

Fases de su desarrollo: Son las etapas evolutivas de sus negocios y estructuras orgánicas. Se representan mediante la tabla:

Años	Líneas de negocios, en orden de aparición	Ventas	Utilidades	Estructura orgánica

Líneas de negocios y, si tiene subordinadas, Unidades actuales: Se representan mediante la tabla:

Unidades / Líneas de negocios	Unidades o tipos de Unidades A ... N	% de ventas el año pasado	% de utilidades el año pasado
TOTALES	Cantidad de Unidades	100,0	100,0
Líneas de negocios A ... N	Si esa Unidad o tipo de Unidades opera (X) o no (-) en esa línea de negocios		

Cultura organizacional: Se adaptó y aplicó la “Evaluación de Cultura Corporativa” (ver Anexo 1) a todos los miembros del Consejo de Administración, más una muestra poliestratificada con aleatorización de los demás integrantes de la fuerza de trabajo.

Las encuestas se registraron y tabularon en Excel; buscando, tanto las tendencias predominantes en toda la muestra, como diferencias estadísticamente significativas entre las diversas categorías de personas: Miembros del Consejo de Administración Vs. Otros integrantes de la fuerza de trabajo, al igual que por tipo de Unidad, nivel cultural, sexo, años en la empresa y edad. Si la empresa tiene Unidades en dos ó más provincias o municipios, también se cruza esa variable.

Sobre tales bases y lo expresado al final de los antecedentes (2.g: “Impacto de lo antedicho en la cultura organizacional”), se concluye sobre **fortalezas** y **debilidades** al respecto.

Evaluación del macro – entorno: Se hizo analizando siete dimensiones: Ambiental, económica, tecnológica, demográfica, ética, jurídica y política; en la tabla siguiente:

Dimensión	Estado actual
Ambiental	
Económica	

Tecnológica	
Demográfica	
Ética	
Jurídica	
Política	

Evaluación de los competidores: Se hace de los hasta 5 competidores más importantes, mediante la tabla siguiente:

Variables / Competidores	Competidores 1 ... N
Tendencia del negocio	Clasificar en: Crecimiento, estancamiento, declinación.
Fortalezas – Debilidades	Enumerar cada una.
Diferencias entre sus productos y los propios	Enumerarlas.
Qué podemos aprender de los competidores	Enumerar.
Cómo podemos elevar nuestra competitividad	Políticas a seguir.

Evaluación del proceso de comercialización y su logística: Está basada en la **Cadena de Valor de Porter extendida**, como se muestra seguidamente:

Procesos / Líneas de negocios	Líneas de negocios A ... N
Idea y especificaciones	
Estudio de mercado	
Investigación, desarrollo e innovación	
Diseño	
Suministro	
Producción	
ensamblaje y control de calidad	
Empaquetamiento	
Almacenamiento	
Perfiles y marcas	
Distribución	
Mercadeo	
Ventas mayoristas y servicios	

En las celdas se marca si la línea de negocios i – ésima no efectúa (-) ese proceso; o bien, de hacerlo, si lo realiza con alta (A), media (M) o baja (B) eficiencia.

Sobre tales bases, después de la tabla se identifican, tanto las **competencias distintivas estratégicas**, como las **debilidades**.

Ambientación de las ventas minoristas	
Proceso de las ventas minoristas	
Entrega al cliente	
Retroalimentación del cliente	

De la evaluación de lo antedicho, se derivan las **políticas a seguir en la cadena de valor**, tanto en posicionamiento de la empresa (**extensión, conservación o contracción**), como en el valor agregado por ésta (**añadir, mantener o reducir**), como se muestra seguidamente:

Procesos / Líneas de negocios	Líneas de negocios A ... N
Idea y especificaciones	
Estudio de mercado	
Investigación, desarrollo e innovación	
Diseño	
Suministro	
Producción	
Ensamblaje y control de calidad	
Empaquetamiento	
Almacenamiento	
Perfiles y marcas	
Distribución	
Mercadeo	
Ventas mayoristas y servicios	
Ambientación de las ventas minoristas	
Proceso de las ventas minoristas	
Entrega al cliente	
Retroalimentación del cliente	

En las celdas se precisa, para cada línea de negocios, cuáles son los procesos que serán objeto de **contracción, conservación o extensión** del posicionamiento y **reducir, mantener o añadir** valor agregado.

Después de la tabla se cuantifican las políticas a seguir y se comenta que aquellas se materializan en la oferta; lo que conduce a la:

Evaluación de la oferta y los recursos para brindarla: Está respectivamente basada en las matrices de clientes – ofertas y ofertas – recursos; de las cuales la primera es:

Clientes / Oferta	Oferta básica	Valor añadido
Fundamentales:		
Adicionales:		

Después de la tabla se identifican, tanto las **competencias distintivas estratégicas**, como las **amenazas y debilidades**.

Para dar sus ofertas a sus clientes, la empresa destina recursos, que se representan en la matriz de ofertas – recursos, donde se marca con una “X” en qué categoría se clasifica cada tipo de recurso:

Tipo / Categoría	Estándar	Competitivo	Único
Fuerza de trabajo y su competencia			
Medios de trabajo y espacio físico			
Información			
Finanzas			
Sistemas, procesos y estructura			
Alianzas y socios			

Después de la tabla se identifican, tanto las **ventajas competitivas**, como las **amenazas y debilidades**; seguidamente, se describen con más detalle los recursos.

En el caso particular de las *finanzas*, se usa el Diagrama Du Pont de, tanto la empresa, como cada línea de Negocios, durante al menos los 3 últimos años; sobre cuya base, se analiza el comportamiento de un conjunto de variables, con sendas tablas y sus respectivos comentarios:

- Indicadores Clave de Desempeño (ICD):

ICD / Años	Años A ... N
Retorno sobre los activos (ROA)	
Retorno sobre capital empleado (ROE)	
Retorno del flujo de caja sobre la inversión (CFROI)	

- Estructura de costos:

Años	Costos totales	Materiales directos	Salarios	Otros costos directos	Costos indirectos	Depreciación
A ... N						

- Análisis de sensibilidad:

Años	Costos totales = Punto de ruptura	Ventas	Ventas – Punto de ruptura		Observaciones:
			Diferencia	%	
A ... N					

- Composición porcentual de Activos Vs. Capital y obligaciones:

Años	Activos		Capital y Obligaciones	
	Fijos	Corrientes	Capital	Obligaciones corrientes
A ... N				

- Posición estratégica mercantil (PEM): Se marca con una “X” en la celda correspondiente; considerando, en posición competitiva, la tendencia que refleje la serie cronológica de la cuota de mercado.

PEM		Posición competitiva	
		Baja	Alta
Atractivo del mercado	Alta		
	Baja		

- Posición estratégica financiera (PEF): Se marca con una “X” en la celda correspondiente.

PEF		ROE	
		Negativo	Positivo
Crecimiento De activos	Positivo		
	Negativo		

- Políticas a seguir: Como conclusión de los análisis previos.

Matriz DAFO: Las fuentes para su llenado fueron:

Análisis hechos en el plan hasta este punto.

- Otros documentos, incluyendo las actas del Consejo de Administración e informes de controles externos e internos.
- Opiniones de los miembros del Consejo de Administración.

Se hicieron no sólo de la empresa, sino además de cada Unidad o tipo de Unidad (variante: de cada una de las líneas de negocios), buscando respuestas a las preguntas siguientes:

Condiciones	Potencialidades	Barreras
Externas	<u>Oportunidades</u> : ¿Cuáles son las tendencias actuales y en el futuro previsible del horizonte de planificación estratégica, respecto a clientes y mercados, competidores, alianzas estratégicas con otras entidades, rebaja de precios en recursos, regulaciones, y demás actores y factores en el entorno de la empresa, que pueden contribuir al logro de su Misión y Visión; en especial, si la empresa los aprovecha oportunamente?	<u>Amenazas</u> : ¿Cuáles son las tendencias actuales y en el futuro previsible del horizonte de planificación estratégica, respecto a clientes y mercados, competidores actuales y nuevos, productos sustitutos, aumento de precios en recursos, regulaciones, y demás actores y factores en el entorno de la empresa, que pueden obstaculizar el logro de su Misión y Visión; en especial, si la empresa no actúa oportunamente?
Internas	<u>Fortalezas</u> : ¿Cuáles son los factores en la empresa que, si se aprovechan, pueden contribuir al logro de su Misión y Visión: Competencias distintivas; ventajas competitivas; posicionamiento en el mercado; y tenencia de, o acceso exclusivo a, recursos únicos? ¿Qué percepción tienen los clientes de la empresa, respecto a sus productos (marcas, calidad, precios, etc.) y su entrega, su atención a los clientes y en particular a sus quejas, e imagen?	<u>Debilidades</u> : ¿Cuáles son los factores en la empresa, que pueden obstaculizar el logro de su Misión y Visión, si la empresa no actúa oportunamente? ¿Qué dicen al respecto sus clientes, competidores, propietarios y financistas? ¿Qué mejoras se deben y pueden hacer en atención a los clientes, calidad de la producción, control de costos, administración de los recursos humanos, materiales, informativos y financieros, e innovaciones tecnológicas u organizativas?

MICMAC: Los factores posicionados en la DAFO se corrieron en una matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC), descargada gratuitamente del Laboratoire d' Investigation sur Prospective, Stratégie et Organisation (= Laboratorio de

Investigación sobre Prospectiva, Estrategia y Organización, LIPSOR, buzón <http://www.lapropective.fr>. Con las barreras (= amenazas y debilidades) de máxima motricidad y mínima dependencia, se formuló el problema estratégico; cuya solución estratégica resultó de las potencialidades (= oportunidades y fortalezas), también de máxima motricidad y mínima dependencia. Esas barreras y potencialidades clave, sirvieron además para esbozar los escenarios.

Escenarios: Fueron esbozados en la matriz siguiente:

Factores / Escenarios	Pesimista	Intermedio	Optimista
Factores A ... N	En cada celda se anota el comportamiento previsto de tal factor en dicho escenario y, seguidamente, las políticas a seguir en consecuencia		

Evaluación del macro – entorno: Se hizo como complemento del anterior, en la tabla siguiente:

Dimensión / Escenarios	Pesimista	Intermedio	Optimista
Ambiental			
Económica			
Tecnológica			
Demográfica			
Ética			
Jurídica			
Política			

En cada celda se anota el comportamiento previsto de tal dimensión en dicho escenario y, seguidamente, las políticas a seguir en consecuencia

Idea del negocio: Mediante las competencias distintivas estratégicas, qué aportar a clientes, propietarios, trabajadores y otros actores clave, tanto en general, como por tipos de Unidades o líneas de negocios.

Seguidamente se formulan la Misión, Visión y Objetivos estratégicas para el horizonte de planificación. Estos se posicionan en un mapa estratégico según la metodología del cuadro de mando integral o tablero de comando / mando, y las metas de más prioridad en las perspectivas **financiera** y de los **clientes**, se desagregan en la matriz siguiente:

Metas	Mercados		Líneas de negocios	
	Actuales	Nuevos	Actuales	Nuevas
Metas A ... N				

La factibilidad de la consecución de tales metas, se sustenta en impulsores estratégicos, en el **entorno**, las **oportunidades de mercado** y **competencias distintivas estratégicas** antedichas.

Sobre tales, se trazan estrategias acordes con las políticas que han estado trazándose a lo largo del plan; lo que conduce a la siguiente ponderación de **alternativas estratégicas**, marcando en la escala de “Alta”, “Media” o “Baja” y enumerando en “Mediante” las estrategias respectivas:

Alternativas estratégicas / Ponderación	Alta	Media	Baja	Mediante:
Satisfacción de necesidades de los clientes				
Operación en mercados de masas / nichos de mercados				
Adición de valor				
Reducción de costos				
Ventajas competitivas				

Estas alternativas se simbolizan con diversos colores en los segmentos que unen los objetivos en el *mapa estratégico*. De dicho mapa se deriva el plan estratégico, en la tabla siguiente:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas en los años A ... N	Acción	Prioridad	Plazo	Responsable	Participantes

Este plan se complementa con una tabla de inversiones necesarias para ejecutar las acciones, por años, como se muestra seguidamente:

Inversiones / Años		Años A ... N y Total
Aumento de capacidades	Construcción y puesta en funcionamiento de X nuevas Unidades	
	Ampliación de X Unidades	
	Reparación de X Unidades	
	Mantenimiento a X Unidades	
	Modernización de X medios de trabajo	
	Renovación de X medios de trabajo	
	Otras (precisar cuáles)	
	Total de presupuesto para tales inversiones	
Fuerza de trabajo	Nuevos administradores, promovidos de la empresa	
	Nuevos administradores, procedentes de su entorno	
	Fuerza de trabajo calificada, procedentes de su entorno	
	Otros nuevos ingresos, considerando la fluctuación laboral	
	Total de nuevos ingresos	
	Media mensual de trabajadores	

CONCLUSIÓN

La estructura y los métodos aplicados, en particular los expuestos en este trabajo, permiten establecer la presentación, los antecedentes, el diagnóstico y el pronóstico fundamentados de la empresa, como premisas para proponer su idea del negocio, Misión, Visión, objetivos, estrategias y plan de acciones.

RECOMENDACIÓN

Evaluar la factibilidad de su generalización a otras empresas de servicios, tanto cubanas, como extranjeras.

BIBLIOGRAFÍA

CUBALSE (2006). *Indicaciones metodológicas para el diseño estratégico en CUBALSE*. La Habana.

Empresa ÁF. División de Consultoría y Capacitación (2007) *Documentos (134) para el entrenamiento en administración estratégica de negocios*. Estocolmo (Suecia).

Laboratorio de Investigación sobre Prospectiva, Estrategia y Organización (2008) *Paquetes de programas, con sus respectivos documentos explicativos, para MACTOR, MICMAC, MORPHOL, MULTIPOL y SMIC; París (Francia)*. En el sitio se ofrece traducción automática de la explicación en español, pero tiene muchos errores.

ANEXO 1:

Estimado(a) colega:

Es objetivo de la encuesta siguiente, saber sus opiniones sobre siete características de nuestra empresa, como parte de su proceso de planificación estratégica.

Tiene sólo dos preguntas, ambas para marcar. No tiene que redactar respuestas.

El cuestionario es anónimo. La pregunta inicial sobre Usted, se hace sólo con fines estadísticos.

1. **Usted es:** (marque)

Mujer	Graduado universitario	X ó menos años de edad	Trabaja en la empresa desde año X	
Hombre	No graduado universitario	X ó más años de edad	Trabaja en la empresa desde año X – 1 ó antes	
Residente de Municipio sede		Residente de otro municipio		
Trabaja en Dirección de la empresa		Trabaja en Unidad tipo A	Trabaja en Unidad tipo ... N	

2. **¿ En qué medida la empresa tiene las características siguientes ?**. Seguidamente, hay una tabla con 7 características. De cada característica, se dan dos opciones. Entre ambas opciones, hay una escala de valores, que va del 1 a 7.

- * Si Usted cree que la opción a la *izquierda* es la que predomina, entonces marque del 1 al 3, donde 1 es siempre o muy fuerte, 2 casi siempre o fuerte y 3 mayoritariamente o algo fuerte.
- * Si Usted cree que la opción a la *derecha* es la que predomina, entonces marque del 5 al 7, donde 5 es mayoritariamente o algo fuerte, 6 casi siempre o fuerte y 7 siempre o muy fuerte.
- * No debe marcar en ambas opciones, sino sólo en la que crea predominante. Si Usted cree que ninguna opción predomina sobre la otra y ambas están equilibradas, entonces marque 4.

Características	¿ Predomina ?	1	2	3	4	5	6	7	¿ Predomina ?
Cambio	Aceptación								Resistencia
Riesgos	Asumirlos								Evitarlos
Crecimiento	Rápido								Lento
Innovación	Flexible								Conservadora
Fracasos	Tolerancia								Intolerancia
Errores	Oportunidad de aprender								Algo que prevenir y castigar
Comunicación	Abierta. Transparencia								Cerrada. Secretismo.

Muchas gracias por su cooperación.