



CORPORACION DE FOMENTO DE LA PRODUCCION

CHILE

01866

CONSIDERACIONES EN TORNO A LA PLANIFICACION
ESTRATEGICA EN LA EMPRESA

SANTIAGO, AGOSTO 1989

GERENCIA DE DESARROLLO

AREA INVESTIGACION

01866

CONSIDERACIONES EN TORNO A LA PLANIFICACION
ESTRATEGICA EN LA EMPRESA

SANTIAGO, AGOSTO 1989



19 MAY 1993

INDICE

	Página
I. INTRODUCCION	1
II. PLANIFICACION ESTRATEGICA	2
III. FASES DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	3
1. Definición de Misión, Objetivos y Metas	3
1.1. Misión	4
1.2. Objetivos	4
1.3. Metas	5
2. Análisis Interno	6
2.1. Análisis de Areas Funcionales	7
2.2. Análisis de la Gestión	9
2.3. Análisis de los Procesos	9
2.4. Análisis de las Interrelaciones	9
3. Análisis del Medio Externo	10
3.1. Factores de la Industria	11
3.2. Factores Tecnológicos	12
3.3. Factores Económicos	12
3.4. Factores Políticos y Gubernamentales	13
4. Identificación de Estrategias Alternativas	16
4.1. Niveles de Planificación de la Estrategia	16
4.2. Tipos de Estrategias	17
5. Evaluación y Selección Estratégica	21
6. Ejecución de la Estrategia	23
6.1. Liderazgo	24
6.2. Establecimiento de Políticas	24
6.3. Estructura	25
6.4. Procesos	25
7. Control Estratégico	25
IV. CONCLUSIONES	28

I. INTRODUCCION

El sector metalmecánico está, a nivel mundial, sometido a fuertes presiones de rápida evolución. Cada nuevo descubrimiento relativo a la energía, el transporte, o las materias primas no renovables, provoca importantes cambios en las industrias del sector. Las nuevas tecnologías que aparecen casi día a día hacen temer permanentemente por una temprana obsolescencia a cada agente de la industria. El repentino cambio desde conceptos de producción en gran escala a líneas de producción especializadas y fragmentadas en varios procesos permite predecir que la vorágine de la evolución no se detendrá pronto y que sus efectos resultan difíciles de anticipar.

Dentro del marco de un proyecto orientado a destacar el rol del factor tecnológico dentro de la planificación estratégica, encargado por la Gerencia de Desarrollo de la Corporación de Fomento de la Producción a INTEC-CHILE, se consideró pertinente efectuar un seminario sobre Planificación Estratégica a pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico, que les entregue herramientas para enfrentar mejor esa "vorágine de la evolución" presentada más arriba. Este evento, organizado por la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago, se efectuó a fines de 1987. En él, se presentó un panorama general de los conceptos y la metodología de aplicación de esta técnica, con un énfasis particular en la consideración de la tecnología en cada una de las etapas que comprende esa metodología. Este documento, preparado por el Profesor Mario Astorga, relator principal del seminario, constituye una síntesis de las bases conceptuales sobre las cuales él se llevó a cabo y de las discusiones y conclusiones que en su realización se produjeron.

En general, la planificación no es una herramienta de amplia aplicación en las empresas de los países en desarrollo, en particular en las de tamaño pequeño y mediano. Ello, al menos parcialmente, se debe a que las vías de desarrollo adoptadas por los estados han sido extraordinariamente cambiantes, dependiendo del gobierno de turno. Bajo estas circunstancias, ha sido casi un imperativo para el éxito de cualquier empresa la generación de resultados positivos en el más corto plazo posible. Ello se traduce, en un análisis de más largo alcance, en una pérdida de eficiencia en la asignación de los recursos.

La estabilización de las "reglas del juego" permite a la planificación recuperar su rol activo y fundamental en el desarrollo de la economía de las empresas, y entonces pasa a tener sentido planificar estratégicamente.

II. PLANIFICACION ESTRATEGICA

Es un hecho que los cambios en la sociedad se van sucediendo cada vez con mayor rapidez y de manera más radical, afectando con mayor frecuencia e intensidad a los sistemas constituyentes de la comunidad.

Las organizaciones en general, y por ende las empresas del sector metalmeccánico, no están ajenas a estos impactos y deben prever y adaptarse al entorno turbulento en el cual están insertas.

Si bien este proceso de prever y adaptarse (en definitiva "planificar"), ha sido siempre necesario, la magnitud y rapidez de los cambios que ocurren en la actualidad y que ocurrirán a futuro hace que los plazos, las variables ambientales a considerar y la visión misma de la organización adquieran una dimensión más amplia, relevante y permanente.

La concepción del ejecutivo centrado hacia el interior de su organización, resolviendo conflictos entre las diferentes unidades, no da respuesta a los problemas fundamentales en que se ven envueltas las organizaciones hoy en día. Ni siquiera la forma tradicional de enfrentar la planificación es hoy suficiente. No basta con anticipar las condiciones futuras para adaptarse o prepararse para "capear" sus efectos, sino que se debe ser activo en crear condiciones e influir para generar un futuro escenario favorable a la organización.

El futuro de la empresa (el largo plazo) no debe ser una resultante de la cadena de los objetivos a corto plazo, sino que por el contrario, los objetivos de corto plazo deben obedecer o subordinarse al cumplimiento de la posición o visión que de la empresa se tenga en el largo plazo.

Lo anterior obliga a considerar a la organización como un conjunto de factores o recursos, con los cuales se pueden aprovechar las ventajas u oportunidades que el medio puede presentar. Es decir, requiere una amplitud de visión que no se circunscriba exclusivamente a una proyección del actual quehacer de la organización. Con una visión estratégica, la empresa define cuáles son las oportunidades futuras que aprovechará, en qué mercados actuará, qué necesidades y de qué forma satisfará etc.; por lo tanto, estará definiendo el medio ambiente en el cual actuará.

Lo expuesto anteriormente constituye una descripción resumida de la filosofía que existe detrás del enfoque de planificación estratégica, que es lo que se quiere poner de manifiesto en este documento.

Es preciso señalar que este enfoque representa sobre todo una "actitud" ejecutiva o directiva permanente. Convertir la planificación estratégica en un simple proceso intelectual de llenar formularios o formatos sin un convencimiento y comprensión de su importancia, puede resultar en un exitoso incremento de sus gastos.

III. FASES DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

El proceso de planificación estratégica se considera imprescindible para la sobrevivencia en el largo plazo de las empresas. Siendo la planificación estratégica un tema bastante nuevo en la disciplina administrativa, no existen en torno a él modelos claros y absolutamente compartidos entre los profesionales especializados en el tema.

En tal sentido, las etapas que se consideran en este escrito corresponden a uno de los modelos más utilizados y simples que se encuentran al respecto. Cabe advertir que las etapas que este proceso involucra corresponden a conceptualizaciones generales y no a fases o verdades absolutas que tengan que darse obligatoriamente en la planificación estratégica. Las etapas mencionadas no solamente podrán cambiar en su contenido y forma en un proceso específico de planificación estratégica, sino que, incluso, en su ordenamiento. Es así como en algunos casos la definición de los objetivos será absolutamente una etapa inicial y previa a comenzar el proceso de planificación estratégica; en otras, posiblemente producto de un ambiente demasiado turbulento y cambios demasiado importantes en el medio externo, será necesario un buen conocimiento de este ámbito antes de definir objetivos que sean factibles para la organización.

1. Definición de la Misión. Objetivos y Metas

En toda acción humana, la definición de objetivos debiera ser en todo caso realizada en forma previa a la ejecución de acciones. ¿Cómo podría una empresa saber si está logrando lo deseado, si no sabe lo que quiere lograr? ¿Quiere incrementar su calidad, aumentar las ventas o lograr una mejora en su posición relativa de mercado? Alguien podrá plantearse que todas éstas son alternativas deseables; sin embargo, dado que una organización tiene recursos limitados, unos objetivos tendrán que ser privilegiados en relación al resto, y eso es, en resumidas cuentas, lo que se quiere mencionar bajo la definición de objetivos, metas y misión. Lo anterior se puede representar por un antiguo dicho: si no sé a donde voy ¿cómo puedo saber qué camino me sirve para llegar? Si se aplica esto a la empresa, significa decir: si no tengo claros los objetivos de una organización, ¿cómo podré saber cuál es la estrategia más válida para su sobrevivencia y desarrollo, dado el actual entorno que enfrenta?, ¿cuáles son los parámetros sobre los cuales se va a controlar el desempeño?

Si bien no existe una gran coincidencia en la definición de un concepto general de objetivos, se puede plantear que ellos constituyen el propósito que guía a la organización y lo que ésta busca cumplir.

La definición de lo que se pretende lograr suele variar en especificidad (más general o más específico), plazo (corto alcance o largo alcance), nivel involucrado (toda la organización o parte de ella), etc.

De esta forma, se puede hablar de una jerarquía o tipología de objetivos; sin ser exhaustivos, se pueden dividir en: a) Misión o Razón de ser, b) Objetivos Generales y c) Metas.

1.1. Misión

En forma amplia y general, está referida a la necesidad genérica que se pretende satisfacer. Constituye la razón de ser e indica el quehacer más permanente de la empresa.

Cuando se habla de necesidad genérica, se quiere decir que es una necesidad que no cambia constantemente producto de las modificaciones en los gustos de los consumidores o las contingencias de la tecnología imperante del mercado, sino que se mantiene a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en el sector metalmeccánico, es distinto plantear que se tiene una fábrica para proveer de estufas a gas a los consumidores, que considerar la misión como destinada a satisfacer las necesidades de calefacción. El primer planteamiento puede ser perfectamente descartable o quedar obsoleto, si es que a futuro se determina que el gas tiene un efecto dañino al funcionamiento del cuerpo humano o porque el costo de su explotación y extracción lo hace poco competitivo con otras fuentes de energía. Sin embargo, si se plantea que la misión de la empresa es la satisfacción de la necesidad de calefacción, se está reconociendo que la necesidad puede ir tomando distintas formas a lo largo del tiempo, cada una de las cuales constituye una oportunidad que puede aprovechar la organización.

Al definir la misión se corren dos riesgos. El primero es la excesiva generalidad. Si, por ejemplo, una empresa plantea como su misión dar servicios en la línea eléctrica, dicha definición de misión no contribuye a especificar el rol que esta empresa pretende satisfacer en el mercado. Un segundo riesgo es darse una definición demasiado específica, lo cual normalmente implica que la misión no está definida al nivel de una necesidad genérica, sino como una necesidad en su forma actual y referida a las demandas del momento del consumidor. Tal podría ser el caso de las estufas que se mencionó anteriormente, la que puede quedar rápidamente obsoleta por un cambio en las preferencias de los consumidores, las características tecnológicas o disponibilidad de las materias primas.

1.2. Objetivos

Con este concepto se hace referencia a un logro de especificidad y concreción mayor. La definición de los objetivos canaliza los esfuerzos de los ejecutivos para cumplir con la misión, teniendo un carácter más operacional y normalmente referido a un período a veces bastante largo, pero siempre definido.

Puede parecer demasiado obvio, pero es importante clarificar que los objetivos deben necesariamente guardar una estrecha relación con la misión que se ha definido la organización. De nada serviría definir una misión si al plantearse los objetivos no se considera el paso previo.

Vale la pena, en ese sentido, insistir que los objetivos se refieren a una manera de entender la misión en un momento del tiempo o para un período; por ende, pasadas las circunstancias que fuerzan a la organización a definir un objetivo, estos objetivos podrán perfectamente cambiar. No es el caso de la misión, a la cual se le asigna un carácter permanente.

Ejemplos de objetivos podrían ser mejorar la productividad, calidad o rentabilidad de la empresa; mejorar la participación en el mercado nacional o internacional, mejorar la atención a clientes, etc. Una vez que una organización se ha planteado el listado de los objetivos deseables, el esfuerzo más importante consiste en darle cierta jerarquía

o prioridad, ya que, dado que las organizaciones poseen recursos escasos, deberán definir a qué objetivos asignan la parte más importante o la proporción más significativa de sus recursos.

Es muy difícil que exista una empresa que sea capaz de obtener todos los recursos necesarios para lograr a cabalidad su red de objetivos. La incapacidad de una empresa para definir un ranking entre sus objetivos la lleva a que prácticamente no tenga ningún objetivo definido. Dado que el sector metalmecánico es un sector que se caracteriza por la innovación tecnológica y por la permanente competencia con productos provenientes de países más desarrollados con altos niveles de tecnología, normalmente los objetivos en torno a innovación tecnológica, calidad, costos de producción y abastecimiento de materias primas están presentes entre los más prioritarios. Es importante señalar que, comúnmente, las organizaciones tienden a perpetuar el objetivo en el largo plazo, lo que hace que, en muchas oportunidades, algunos objetivos ni siquiera sean considerados, al estar los ejecutivos concentrados en el cumplimiento de un objetivo particular y no pensando en el mejor aprovechamiento de los recursos de que dispone la empresa.

Existen múltiples modelos y explicaciones en teoría administrativa con respecto al proceso de determinación de objetivos, que no es del caso mencionar aquí. Sin embargo, dentro de un contexto estratégico, es importante considerar al menos la teoría planteada por Henry Mintzberg. Según esta teoría, las organizaciones son comparables a escenarios políticos, en los cuales existen diferentes grupos y coaliciones que tienen una duración variable, cada una de las cuales intenta imponer sus propios objetivos al resto. De esta manera, no es posible plantear que la organización como tal tenga un objetivo, sino más bien existe un objetivo de la coalición que en ese momento particular es dominante, el que cambia a medida que se modifica la estructura de poder dentro de la empresa. El estratega puede intentar cambiar esa realidad, pero, la cambie o no, debe aprender a vivir en ella, aunque no le guste.

1.3. Metas

Se conoce como metas a los planes específicos y de corto plazo. Tienen un carácter netamente operacional y están subordinadas al cumplimiento de los objetivos más globales de la organización.

Deben cumplir una serie de requisitos específicos tales como ser claros, medibles, racionales, conocidos, etc. Sin embargo, es esencial recordar la subordinación de las metas a los objetivos y misión de la empresa durante "todo el proceso". El peligro está justamente cuando, producto de la complejidad de la organización la empresa no es capaz de modificar las metas específicas, adaptándolas a los nuevos objetivos que se ha definido la firma.

Uno de los riesgos más serios que existen al definir metas es no ser capaz de circunscribirse al plazo durante el cual estas metas serán válidas. Se ha dicho que una meta se refiere a un aspecto o una parte del objetivo o representa una contribución al objetivo; sin embargo, ocurre, por ejemplo, que algunas organizaciones se plantean como objetivo la reducción de costos y una meta para la reducción de costos puede ser una mejora en la productividad. Sin embargo, si se mantiene como meta permanente y de largo plazo la mejora en la productividad (aunque es factible), las mejoras marginales que se producirán a largo plazo serán muy bajas, salvo que haya cambios significativos de tecnología; por ende, será conveniente reestudiar qué otras metas

contribuyen a la reducción de costos más allá de la mejora en la productividad, por ejemplo en los sistemas de adquisición, en los sistemas de almacenamiento, etc.

2. Análisis Interno

Una vez que una organización ha definido: a) su misión, es decir, su fin último a largo plazo; b) los objetivos, es decir, la forma como entiende la misión en un período determinado de tiempo; c) las metas o los caminos a través de los cuales se van a alcanzar los objetivos y la misión, comienza el análisis estratégico propiamente tal, el cual se divide en dos partes: Análisis del Medio Interno y Análisis del Medio Externo de la Organización.

El Análisis del Medio Interno está orientado a dar respuesta a las preguntas: ¿Quiénes somos realmente? ¿dónde estamos? ¿con qué contamos?

Para el administrador, esto es de suma importancia, por cuanto le permitirá conocer qué es capaz de hacer o de llevar a cabo su organización. Si bien es cierto el administrador debe continuamente estar buscando oportunidades, no es menos cierto que debe centrarse en aquéllas en las cuales sus recursos o la modificación de éstos le permitan enfrentarlas con mayor éxito.

El resultado de este análisis deberá permitir trazar un perfil de recursos de la organización que muestre las fortalezas y debilidades de ella.

Serán fortalezas aquellos factores en los cuales la organización posee ventajas comparativas en relación a otras organizaciones que están directamente relacionadas con su quehacer o forman parte de él: competidores, proveedores, clientes, etc.

Es importante recalcar que la fortaleza es una característica de la organización en comparación a los agentes con los cuales se relaciona, es decir, no se puede hablar de una fortaleza cuando una empresa está bien en algo (por ejemplo, cuenta con una buena localización), si sus competidores tienen una localización mejor o similar. El poseer o no poseer un recurso en términos absolutos no significa fortaleza o debilidad. Es fortaleza en la medida en que la empresa está comparativamente mejor que el resto de los agentes con los cuales compete o con los cuales interactúa. Así, puede darse el contrasentido que, teniendo una mala localización una empresa puede tener una fortaleza en la medida en que sus competidores tienen una localización peor.

Son múltiples las fortalezas que es posible detectar en el sector metalmecánico; sin embargo, es importante tener en cuenta que cada empresa deberá hacer su propia lista de fortalezas, las cuales normalmente no serán válidas para el sector en general. Temáticas tales como: la distribución de la maquinaria, la versatilidad de las instalaciones, el desarrollo de tecnología propia, el buen aprovechamiento del espacio, la alta tecnología, el balance de los sistemas de producción, etc., son típicos ejemplos de fortalezas que pueden ser encontrados en algunas empresas del sector metalmecánico. Otro elemento importante a considerar cuando se analizan las fortalezas es definir como tales a aspectos que sean realmente claves o relevantes en la competitividad de una empresa. Por ejemplo, si una organización cree tener como fortaleza la diversidad de maquinarias que dispone, y se está compitiendo en un sector industrial en el cual el factor relevante es la especialización, tener una gran diversidad de maquinarias no es por ende una fortaleza, porque no es un requisito relevante dentro del sector industrial. Es decir, no es un elemento que garantice, permita o asegure una mejor sobrevivencia o un mejor desarrollo de la empresa.

Se entenderán como debilidades, aquellas desventajas competitivas de una empresa, o sea, aquellos factores que provocan vulnerabilidad en la organización y en los cuales otras organizaciones presentan mayores ventajas. Como puede apreciarse, los ejemplos anteriores de fortalezas podrían perfectamente constituirse en debilidades, dependiendo de cuál es la organización que haga el análisis. Así, por ejemplo, para que una empresa sienta que tiene una fortaleza en la localización y para que su análisis sea válido, deberán existir otras empresas que tengan una debilidad con respecto a la localización.

Sería muy raro y conducente a error el que varias empresas de un mismo sector industrial crean tener la misma fortaleza, lo cual solamente demostraría que alguno de los competidores realmente no conoce las características del sector industrial en el cual está participando. Tal es el caso, por ejemplo, del tema de la capacitación. Al respecto, es normal escuchar en el sector metalmecánico a algunos industriales que plantean que tienen una fortaleza en la capacitación de sus recursos humanos; sin embargo, si muchos empresarios del mismo sector plantean que tienen una fortaleza en la capacitación de los recursos humanos, varios de ellos seguramente estarán frente a un error porque no puede la misma fortaleza ser compartida por varios competidores.

Es necesario tener en cuenta que, si bien las fortalezas y debilidades se gestan y desarrollan dentro de la organización, pueden tener una manifestación en el medio exterior, pero fundamentalmente a través de las acciones realizadas en y desde el interior de ella.

El análisis de fortalezas y debilidades debe ser realizado considerando todas las partes de la empresa, así como las interrelaciones entre ellas para formar un perfil general. Entre los elementos a considerar en este análisis deben estar al menos los que se describen a continuación.

2.1. Análisis de Areas Funcionales

Las funciones diferirán según la organización que se analice y el criterio de agrupación que se haya definido.

Por lo tanto, las áreas que se tomarán en consideración no deben ser entendidas como esquema general y único, sino como una división particular para ejemplificar el tipo de factores a analizar.

a) Factores Financieros:

Dentro de esta área pueden consistir ya sea fortalezas o debilidades (dependiendo de sus características), elementos tales como:

- i) Monto de recursos disponibles para desarrollar proyectos, para hacer frente a contingencias, etc.
- ii) Acceso rápido a fuentes de financiamiento, lo que incluirá relaciones comerciales con acreedores o proveedores, comportamiento de pago anterior, nivel de endeudamiento actual, etc..

- iii) Sistemas de planificación y control financiero. Uso de presupuestos, proyecciones financieras, planificación de contingencias financieras, sistemas de costo utilizados, etc..
 - iv) Estructura financiera de la empresa, recursos propios, nivel de endeudamiento, estructura de costos.
 - v) Rentabilidad relativa de la organización.
- b) Factores de Comercialización

Al respecto se deben considerar aspectos tales como:

- i) Estrategias y recursos destinados a promoción
 - ii) Canales de distribución utilizados y poder de negociación o relación
 - iii) Precio y condiciones de venta ofrecidas
 - iv) Productos: la combinatoria y el posicionamiento
- c) Factores de Producción

Normalmente en el sector metalmecánico las principales fortalezas y debilidades se encontrarán en el área de producción, por las características peculiares de dicho sector industrial. Con esto no se quiere desmerecer la importancia que pueden tener las demás áreas funcionales o la gestión global de la organización; sin embargo, normalmente dentro de dicho sector los factores de producción revisten mayor importancia, sin dejar de reconocer que de hecho existen fortalezas y debilidades importantes en las áreas financiera, de comercialización y de personal. Al analizar los factores de producción desde el punto de vista de sus fortalezas y debilidades deberán tenerse en consideración, al menos, los siguientes elementos:

- i) Proceso productivo empleado, balance de la línea de montaje, aprovechamiento del espacio, distribución de la maquinaria, etc.
- ii) Grado de actualización de la tecnología utilizada y nivel de utilización.
- iii) Eficiencia de los sistemas de abastecimientos e inventarios.
- iv) Políticas de mantenimiento y de seguridad industrial.
- v) Controles de calidad.
- vi) Operatividad y eficiencia de la mezcla de producción definida.
- vii) Localización de la planta.
- viii) Acceso a las materias primas

d) Factores de Personal:

Algunos indicadores de la posición comparativa de la organización en este aspecto pueden ser:

- i) Sistemas de remuneraciones utilizados
- ii) Rotación de personal existente
- iii) Sentido de pertenencia mostrado por el personal
- iv) Relaciones sindicales, etc.
- v) Niveles educacionales y de calificación del personal

2.2. Análisis de la Gestión

Se deberá evaluar cómo se está llevando a cabo la gestión, las capacidades de los encargados de dirigir la organización.

Es preciso considerar antecedentes respecto a quiénes componen la planta directiva, cuál es su formación y experiencia o cuál la trayectoria de éxitos y fracasos del equipo directivo, grado de coherencia entre el pensamiento y acción de las directivas, etc.. Todos estos antecedentes permiten visualizar la capacidad directiva y, por ende, las posibilidades de ejecutar determinadas estrategias.

2.3. Análisis de los Procesos

Se entiende por procesos una serie de dinámicas que se desarrollan dentro de la organización y que contribuyen, dejan de contribuir o impiden en algunos casos, la obtención de sus objetivos. Como ejemplo, se puede mencionar la estructura de la organización, la cual en muchas oportunidades se convierte en un impedimento para el cumplimiento de los objetivos planteados. También es el caso de los sistemas de información, los sistemas de motivación, los sistemas de recompensa, los sistemas de planificación, los sistemas de comunicaciones, etc.

2.4. Análisis de las Interrelaciones

Aunque está muy ligado al punto anterior es preciso destacar la importancia que tiene el grado de coordinación existente entre los distintos recursos y procesos de la empresa. Podrían encontrarse muchísimas fortalezas en forma aislada en el área de comercialización, en el área de finanzas, en el área de producción; sin embargo de poco servirían si no existe coordinación entre las distintas funciones.

Una vez finalizado el proceso de definición de las principales fortalezas y debilidades, viene la etapa más importante del análisis del medio interno, que es distinguir cuáles son las principales fortalezas y las principales debilidades de la organización, dado el contexto en que está operando.

De nada le serviría a una empresa hacer un listado muy completo de sus fortalezas, si no es capaz de definir ciertas prioridades entre dichas fortalezas, es decir determinar cuáles de ellas son realmente críticas para competir eficientemente dentro de su medio industrial. Lo mismo es válido para las debilidades. La incapacidad de las organizaciones para decidir, de su listado de fortalezas y debilidades, cuáles son aquellas más relevantes en el momento en que está viviendo la organización, cuáles son aquellas fortalezas que, dados los recursos de la organización, pueden ser utilizadas o cuáles son aquellas debilidades que pueden ser corregidas, hacen prácticamente inútil y muy costoso el proceso anterior. La fortaleza y la debilidad son, de alguna manera, un indicador que compara a la empresa con el resto; por ende, conseguir mejorar una posición relativa, ya sea obtener una fortaleza o reducir una debilidad no puede constituirse en un objetivo de la organización, aunque sí puede ser una meta de corto plazo.

3. Análisis del Medio Externo

Tal como se mencionó en un comienzo, el análisis del medio externo reviste primordial importancia en el proceso de planificación estratégica. Este análisis permite detectar las oportunidades que se pueden presentar, así como también las amenazas que deberá sortear la empresa. La organización debe tomar al medio como una configuración de influencias, estando obligada a determinar cuáles son esas influencias y qué intensidad tiene cada una de ellas.

Una de las fallas más importantes de los procesos de planificación es considerar a los factores del medio externo como fuerzas independientes y no auto direccionados.

Esto, que puede ser válido para algunos factores climáticos y hechos naturales, no es siempre cierto para una serie de factores del medio externo denominados "agentes". Dichos agentes pueden tener una actitud favorable hacia la sobrevivencia de la empresa o al logro de sus objetivos parciales o totales; en dicho caso se les da el nombre de "aliados". Los agentes del medio externo pueden tener una actitud agresiva o contraria a la sobrevivencia de la organización o el logro de sus objetivos parciales o totales; en dicho caso se les denominó "opponentes". Otros conceptos importantes en el análisis del medio externo son los de "oportunidades" y "amenazas", los cuales se explican a continuación.

Se entiende como oportunidad aquella característica actual o potencial del medio externo que facilita el logro de los objetivos de la empresa y/o su sobrevivencia. Tal es el caso de eventos que ocurren en el medio externo, como por ejemplo la quiebra de algún competidor importante, la reducción en el precio de alguna materia prima o en el costo de alguna tecnología, etc.

Por su parte, se entiende como amenaza una característica actual o futura del medio externo, que pone en peligro la sobrevivencia de la empresa y/o dificulta el logro de sus objetivos; tal podría ser el caso de la aparición de un nuevo competidor, la aparición de una nueva tecnología que deje obsoleta la que actualmente utiliza la empresa, una política de remuneraciones del gobierno que implique un incremento en los costos, características de los competidores externos, etc. Existen distintos esquemas a través de los cuales una organización puede buscar sus principales oportunidades y amenazas, es decir, puede hacer el análisis del medio externo. Más allá del esquema que sigue una empresa, lo relevante es que le permita capturar los elementos claves del medio externo para la sobrevivencia de la organización o para fortalecer su capacidad competitiva.

En un proceso de análisis del medio externo se deberán considerar al menos los siguientes factores del medio externo: de la industria, tecnológicos, económicos, políticos y gubernamentales.

3.1. Factores de la Industria

Las influencias más directas o cercanas están dadas por el sector o industria donde la empresa u organización opera.

El análisis de la Industria considera, al menos, los elementos que a continuación se presentan.

a) Competencia Actual

La empresa debe conocer cuáles son sus competidores en el negocio que está explotando actualmente o en los que podría explotar a futuro. De este mismo análisis pueden también desprenderse algunas oportunidades.

Los factores que permiten formar un cuadro de las características e intensidad de esta competencia son, entre otros:

- i) Grado de crecimiento de la industria. Por ejemplo, si es bajo, la competencia tiende a intensificarse, ya que las empresas tienen un potencial reducido para aumentar sus ventas.
- ii) Número de empresas participantes e importancia relativa de ellas.
- iii) Estructura de costos fijos. Si son muy altos, habría una presión para aumentar la producción y, por ende, la competencia.
- iv) Barreras de salida. Están relacionadas con las dificultades o costos de salir de una determinada industria. Por ejemplo, el hecho de tener activos muy especializados crea barreras de salida muy altas, lo cual hace muy difícil la salida de empresas y por tanto aumentará la intensidad de la competencia.

b) Competidores Potenciales

No sólo es importante conocer o analizar la competencia actual, sino además, considerar la posibilidad de que nuevas empresas decidan ingresar a la industria. A medida que el negocio se hace más atractivo, es probable que nuevas empresas estén pensando en ello. Otro componente importante y real en el sector metalmeccánico está dado por la competencia de los productos importados.

Por otra parte, el grado de atracción que tenga la industria para nuevos competidores estará relacionado con las barreras de entrada (dificultades para ingresar al negocio). Por ejemplo, la existencia de empresas operando a altos volúmenes, implica economías de escala, lo que a su vez significa que las empresas interesadas, deberán disponer de grandes inversiones de capital para ingresar al negocio.

c) Sustitutos

Es necesario tener en cuenta que la necesidad que se está satisfaciendo o se trata de satisfacer puede lograrse mediante productos distintos a los conocidos actualmente; por tanto, éste es otro aspecto que hay que tener constantemente en consideración. Por ejemplo, la industria del plástico está encontrando aplicaciones industriales en las cuales, en el pasado, los productos del sector metalmeccánico eran irremplazables.

d) Proveedores

Toda industria adquiere sus suministros de ciertos proveedores. Lo importante a considerar en este aspecto, es el poder relativo de los proveedores sobre los distintos participantes en la industria, ya que de una u otra forma estarán incidiendo en los resultados que se obtengan. Por ejemplo, si una industria tiene un número reducido de proveedores, éstos tendrán un gran poder negociador frente a una determinada empresa. En el caso del sector metalmeccánico, por ejemplo, la influencia o poder de C.A.P. como abastecedor de insumos es determinante.

e) Compradores

Hay varios aspectos de este agente que es necesario analizar. Por ejemplo, ¿cuántos compradores hay en la industria? Mientras menor sea el número y mayores los volúmenes relativos de compra de cada uno, mayor es su grado de influencia. El cambio en el estilo de vida, por ejemplo, puede modificar significativamente la demanda de los consumidores por un producto. Muchas otras razones atribuibles al comprador pueden incrementar o reducir considerablemente la demanda por un producto, lo que deberá considerar el planificador estratégico.

3.2. Factores Tecnológicos

Los cambios tecnológicos afectan a diversos factores productivos y de distinta forma. Ello se traduce en nuevas formas de hacer las cosas, lo que modifica la relación de competencia entre las empresas participantes en la industria. Los cambios tecnológicos, por tanto, pueden constituir amenazas para determinadas empresas, lo que es particularmente válido en el sector metalmeccánico.

3.3. Factores Económicos

Es evidente la relación entre el entorno económico y la sobrevivencia y desarrollo de las empresas. Cada vez las organizaciones son más dependientes de factores exógenos y altamente cambiantes para obtener los resultados deseados. Cambios en el precio de la divisa, expectativas inflacionarias, tasas arancelarias, etc., varían más fácilmente y en mayor magnitud que en el pasado. Esta inestabilidad de los indicadores centrales de la economía, no sólo es válida hoy en los países subdesarrollados, sino que comienza a ser observada en aquéllos de mayor desarrollo.

3.4. Factores Políticos y Gubernamentales

La conexión entre éstos y el factor económico recién mencionado es innegable. El elemento político presenta una repercusión en el plano económico y viceversa. Por ejemplo, no es un misterio para nadie que las inversiones aumentan o disminuyen previamente a elecciones presidenciales, dependiendo de la orientación del candidato con mejores expectativas de triunfo. Hay organizaciones especializadas en calcular el "riesgo político" asociado a las inversiones, dependiendo de la situación que viva un determinado país. No sólo repercuten las influencias políticas del propio país en donde se realiza el análisis, sino también sus esferas de influencia política. Por ejemplo, la plataforma tributaria de un recién electo presidente de una gran potencia exterior podría modificar el comportamiento de los proveedores de la empresa en análisis, sus competidores y clientes que operan en o con ese país.

De lo anterior, podría desprenderse que el desarrollo de una metodología de análisis del medio externo puede ser bastante complejo y costoso; sin embargo, para tener un análisis apropiado del medio externo, no es preciso desarrollar necesariamente cada uno de los puntos anteriores. La experiencia y el conocimiento de los factores compensará en muchas oportunidades el uso de una metodología compleja.

En las discusiones sostenidas durante el transcurso del Seminario de Planificación Estratégica para las Empresas Medianas y Pequeñas del Sector Metalmeccánico, surgió de los asistentes una serie de ejemplos de oportunidades y amenazas.

Sin perjuicio de que dichas oportunidades y amenazas en muchos casos no son aplicables a cada uno de los distintos subsectores del sector metalmeccánico, éstas se analizan con el objeto de reconocer que detrás de cada concepto de oportunidad o amenaza, pueden aparecer múltiples complicaciones.

Una de las oportunidades que más se mencionó fue el costo reducido de la mano de obra. Al respecto, es obvio que, detrás de esta aparente oportunidad, puede estar oculta una amenaza para varias empresas del sector, por distintas razones. Por ejemplo, el costo de la mano de obra es una condición del mercado laboral actual del país; sin embargo, si se prevé un desarrollo económico sostenido, es absolutamente cierto que los niveles de salarios remontarán y ya el costo de la mano de obra no será una ventaja frente al mercado externo. De lo anterior, se debe concluir que una oportunidad no se puede tomar como una condición permanente del mercado, sino como una característica de un momento determinado y se tiene que estar preparado para el cambio de esa característica. Por otra parte, el mismo bajo costo de la mano de obra puede ser una amenaza para una empresa que participa en un subsector altamente intensivo en mano de obra, ya que esta condición ofrecerá una baja barrera de entrada para un nuevo participante.

Otra oportunidad que aparece como interesante a los participantes del seminario se refiere a las nuevas exploraciones en busca de recursos naturales. Si bien es cierto ésta es una oportunidad para los actuales participantes del sector industrial, debe considerarse que también es una oportunidad para competidores potenciales, los cuales, a raíz de los resultados de tales exploraciones, pueden sentirse fuertemente atraídos a participar en el sector industrial y por ende incrementar la competencia de dicho sector. La conclusión que se saca de lo anterior es que una oportunidad, que es una característica del medio externo, que puede ser atractiva para una organización, también puede serlo para otras que actualmente son competidoras, e incluso la oportunidad puede incentivar a empresas y a organizaciones que no son competidores actuales a ingresar al mercado.

Se mencionó con cierta frecuencia como oportunidad el acceso a tecnología extranjera. Al igual que en el caso anterior, el hecho que las comunicaciones y los medios de transporte hayan progresado considerablemente en el país, significa por una parte que las empresas que están actualmente participando en el sector metalmeccánico o en alguno de sus subsectores tienen un mejor acceso a las tecnologías extranjeras; no obstante, es necesario darse cuenta que dicho acceso no solamente lo tienen los actuales competidores de la industria, sino también los competidores potenciales.

Aún más, si se está aspirando a satisfacer el mercado externo, el acceso a la tecnología extranjera no solamente lo tienen los empresarios chilenos sino también los de los distintos países.

Varios empresarios coincidieron en considerar como una oportunidad el hecho que el mercado del sector metalmeccánico, estuviere en un período de expansión. Sin embargo, durante un período de expansión se corre el riesgo que haya nuevos participantes que quieran sacar ventajas del crecimiento del mercado, lo que puede llevar a que el crecimiento de capacidad instalada del sector industrial sea superior a la demanda futura, por lo cual esta oportunidad también debe ser observada con bastante cuidado.

Se mencionó también como una oportunidad la existencia de una legislación que permite a las empresas hacer donaciones a las universidades, para que éstas realicen trabajos de investigación. De esta manera, el trabajo de investigación de las empresas podrá desplazarse a las universidades con cargo a los impuestos.

Otra oportunidad mencionada fue el hecho que, por el reducido tamaño del mercado nacional, las empresas productoras de tecnología no tienen un gran control sobre la difusión de tecnologías no compradas en el mercado local, lo que permitiría la adaptación, o incluso la copia, de tecnología sin necesidad de pagar los fuertes royalties y patentes normalmente requeridos a los competidores de países más desarrollados. Sin lugar a dudas que esta oportunidad lleva en sí el germen de su propia destrucción, debido a que en la medida que esta oportunidad se aproveche, las condiciones económicas variarán y los productores nacionales dejarán de ser poco importantes en mercados internacionales, por lo que estarán sujetos a mayores controles por parte de los proveedores de tecnología.

Por último, cabe señalar que se mencionó también como una oportunidad el que las tecnologías no cambiaran. Si bien es cierto que el no cambio de las tecnologías es una oportunidad desde el punto de vista del costo de producción, puede llevar aparejada una amenaza, ya que una tecnología obsoleta puede ser reemplazada por un producto sustituto.

Más allá de calificar las oportunidades mencionadas en los párrafos anteriores, lo que es importante destacar es que detrás de cada oportunidad puede estar subyacente y aparejada una amenaza; que una oportunidad puede tener un período corto de duración y que una oportunidad no es solamente para quien la está observando, sino para una serie de agentes que hoy día no estaban interesados en el sector y que pueden estarlo a raíz del surgimiento de dicha oportunidad. Todo esto sugiere un cuidadoso análisis, antes de calificar definitivamente una característica del mercado como una oportunidad, y, aunque sea una oportunidad, vale la pena estar prevenido de sus posibles consecuencias.

Algo similar ocurre con el tema de las amenazas. En el transcurso del seminario los empresarios participantes manifestaron una serie de elementos del medio externo que

se consideraron amenazas; entre ellas, los precios de la materia prima nacional con respecto a la extranjera y el abastecimiento de la materia prima importada, (lo que obliga a un grupo importante de productores del sector a ser totalmente dependientes del abastecimiento de materias primas de otros países), el comportamiento o la tendencia a que se produzcan monopolios entre los proveedores de materias primas e insumos, y el mejor acceso que tienen las grandes empresas a las tecnologías más avanzadas.

Tal como en el caso anterior, cada una de estas amenazas debe ser estudiada con cuidado para ver si detrás de ellas a lo mejor surge una potencial oportunidad; para observar qué puede hacer la empresa para reducir el impacto de la amenaza, y para ver si la amenaza es en sí un problema o es el simple detonante de un problema de otra magnitud, y lo que se aprecia como una amenaza es un simple efecto.

Al igual que en caso de las debilidades y fortalezas del medio interno, una vez concluido el análisis de las oportunidades y amenazas, es preciso que la organización estudie cuáles de esas oportunidades y amenazas son las más relevantes para el logro del objetivo y sobrevivencia de la empresa, de tal forma de asignar los recursos hacia aquellas áreas que sean más críticas para su desempeño, debiendo postergar en algunos casos decisiones relativas a otras áreas de influencia de la organización.

En relación al tema de aliados y oponentes, se mencionó a lo largo del seminario algunos ejemplos de ellos. En general, se ve como un aliado a los competidores, sobre todo cuando se refiere al tema de inversión en investigación y desarrollo de productos. Esta es una actitud muy positiva, especialmente si se piensa en un país pequeño como el nuestro, con un mercado reducido en el cual los productores normalmente no podrían financiar investigaciones de gran aliento. Por lo anterior, es importante ser capaz de ver a un competidor como un potencial aliado en el desarrollo de tecnología. Por otra parte, se mencionó como oponentes a los proveedores, los cuales temen quedar desplazados por el nuevo desarrollo tecnológico. Esto se refiere fundamentalmente a aquellas investigaciones que pueden significar cambios en las fuentes de energía o en las fuentes de materias primas que requerirá determinado proceso productivo.

Se mencionó en varias oportunidades como aliados a los proveedores de tecnologías, en orden a que están forzando constantemente a la empresa a cambiarse a tecnologías más de punta, o reduciendo el riesgo de la obsolescencia. Aunque éstos pueden efectivamente ser aliados de importancia para la organización, no debe perderse de vista que en muchos sectores industriales están haciendo incurrir en inversiones a veces innecesarias a los competidores, en el afán de vender su tecnología.

Por ejemplo, en países en vías de desarrollo, donde la mano de obra es bastante barata, puede no tener mucho sentido un reemplazo tecnológico de cien personas por un robot, que vale cinco o diez millones de dólares. Si se proyectan los flujos, es difícil pensar en qué período dicho robot podrá ser pagado. El caso más dramático de mercados prácticamente dominados por los proveedores se refiere al problema del armamentismo, en el cual éstos están constantemente forzando a los países limítrofes a comprar cada vez tecnología más avanzada, no porque sea necesariamente demandada por los países, sino porque ésta es la manera que ellos tienen de lograr incrementos en sus ventas.

Otro caso interesante de aliados que fue mencionado es el de los subcontratistas. El desarrollo de las organizaciones en los últimos años ha tendido a la especialización, de forma tal que para que una empresa pueda ser especialista en cada una de las etapas del proceso productivo debe aumentar su tamaño más allá de lo racionalmente económico.

En este sentido, el uso de subcontratistas para realizar parte del proceso productivo puede ser considerado como un aliado importante que debe ser evaluado en todo momento.

Un oponente sobre el cual cada sector y subsector industrial deberá tener bastante atención, de acuerdo a lo mencionado por los participantes en el seminario, se refiere a los competidores poco serios de la industria, que, tratando de aprovechar al máximo oportunidades de un momento, están dispuestos a sacrificar la imagen de un producto con un bajo nivel de calidad, el cual lo venden a un precio menor que competidores que están elaborando el mismo bien, a un nivel de calidad más aceptable. Un aspecto importante de considerar es el hecho que algunos empresarios manifestaron que las universidades podían ser aliados de las organizaciones económicas. Esta es una alianza que en Chile todavía está muy incipiente, pero a la cual, obviamente, se le puede sacar gran provecho en la medida que las unidades económicas en las empresas aprendan a desarrollar proyectos en común, ya sea de investigación, de asistencia o de desarrollo tecnológico.

4. Identificación de Estrategias Alternativas

4.1. Niveles de Planificación de la Estrategia

Una vez definidos la misión, los objetivos y las metas de la organización, y habiendo realizado el análisis de las principales fortalezas y debilidades que ella tiene en su medio interno, la posterior jerarquización de las mismas y la revisión de las principales amenazas, oportunidades, aliados y oponentes del medio externo con su respectiva priorización, la empresa debe comenzar a identificar las estrategias disponibles para el logro de sus objetivos.

Antes de formular las estrategias disponibles, es importante que la empresa sea capaz de identificar los diferentes niveles del análisis estratégico, el cual puede ser realizado normalmente a dos niveles: nivel corporativo y nivel de negocios.

a) Nivel Corporativo

La incógnita que se debe resolver a este nivel es ¿en qué tipo de negocios va a participar la empresa o en qué mercados va a intervenir?

Por ejemplo, una empresa del sector metalmecánico que está en proceso de decidir su estrategia de crecimiento podría optar entre incorporarse en un nuevo sector o subsector industrial con un gran potencial futuro, asegurar el abastecimiento de materias primas de algunos de sus actuales negocios o intentar aumentar su participación en alguno de ellos. En todos estos casos, la empresa está decidiendo en qué negocios va a competir, es decir, el "dominio" de su función comercial. Es conveniente recordar que, al decidir una empresa en qué negocios va a competir, está simultáneamente eligiendo las restricciones legales bajo las cuales deberá operar, el tipo de competidores, proveedores y clientes que tendrá, el tipo de tecnología y de recursos humanos que requerirá, etc. Dichas características cambian drásticamente de acuerdo al sector industrial, e incluso dentro de los subsectores del sector metalmecánico se encuentran grandes diferencias (por ejemplo, entre las fundiciones y los productores de electrodomésticos).

b) Nivel de Negocio

Se refiere a cómo se va a desarrollar un negocio en particular o la forma en que se va a competir en un determinado mercado o industria.

Una vez que se ha resuelto cuál es el sector en que se está dispuesto a competir, la empresa debe elegir las armas que utilizará para lograr los objetivos estratégicos deseados: servicio al cliente, tecnología, reducción de costos, nuevos productos, etc.

Aunque se han identificado dos niveles de estrategias, no debe entenderse que la estrategia llega sólo hasta el nivel de negocio. Es también necesario desarrollar estrategias al interior de la organización (para las divisiones, para las áreas funcionales, para los departamentos), las cuales deberán estar subordinadas a la estrategia mayor.

4.2. Tipos de Estrategias

Del análisis interno y externo se desprenden distintas alternativas estratégicas considerando los recursos, las oportunidades a aprovechar y las amenazas a evitar.

A continuación, se presenta una breve tipología de estrategias, la mayoría de las cuales son aplicables y utilizadas en el sector metalmeccánico.

Las estrategias pueden dividirse de varias maneras: una de ellas es relativa a la forma que ésta adopta; así, se pueden clasificar en tres grupos generales: a) Estrategias de crecimiento, b) Estrategias de contingencia y c) Estrategias competitivas.

a) Estrategias de Crecimiento

Existen numerosas razones que impulsan a las empresas a adoptar una determinada estrategia de crecimiento. Entre éstas se encuentran, por ejemplo: economías de escala, explotar nuevos mercados, aumentar el nivel competitivo, etc. Por las características particulares de la tecnología de varios subsectores metalmeccánicos, el objetivo de reducción de costos al aumentar los volúmenes de producción suele ser un motivo muy importante para buscar el crecimiento.

Las estrategias de crecimiento se pueden subdividir a su vez en: Estrategias de crecimiento interno, Estrategias de crecimiento externo y Estrategias de crecimiento indiferenciadas.

i) Estrategias de crecimiento interno

En este primer caso, la empresa hace uso de sus propios recursos para emplearlos de un modo más eficiente que el actual, ya sea desarrollando un nuevo producto, concentrando sus recursos, independizando líneas de producción, etc.. Existen varios tipos de estrategias de crecimiento interno, las cuales se pueden agrupar en la siguiente matriz:

Productos Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Mayor Participación	Desarrollo de Productos
Nuevos	Desarrollo de Productos	Diversificación

- Productos actuales y mercados actuales

Con los productos actuales la empresa trata de aumentar sus ventas en los mercados existentes, desplazando, si es necesario, a alguno de sus actuales competidores. Por ejemplo, una fábrica de alambres que desea aumentar su participación de mercado.

- Productos nuevos y mercados actuales

La empresa enfoca su atención al desarrollo de productos, es decir ofrece nuevos productos a sus consumidores actuales. Por ejemplo, un fabricante de termos eléctricos que desea comenzar a fabricar otros artículos electrodomésticos dirigidos al mismo tipo de consumidores que está atendiendo actualmente.

- Productos actuales y mercados nuevos

Con los productos actuales la empresa trata de llegar a mercados aún no explotados. Por ejemplo, una empresa dedicada a la producción de calefactores domésticos, busca un mercado para sus productos en procesos de secado industrial de baja escala.

- Productos nuevos y mercados nuevos

La diversificación implica una separación de las áreas ya explotadas por la empresa. Las razones que la pueden llevar a tomar una estrategia de este tipo pueden tener su base, ya sea en repartir el riesgo (no tener todos los recursos comprometidos en un mismo producto), ya sea por la etapa del ciclo de vida de los productos actuales (sus productos actuales se encuentran en etapas de saturación y/u obsolescencia), ya sea para aprovechar nuevas oportunidades, ya sea para neutralizar el poder de clientes y/o proveedores, ya sea para reducir la dependencia de ciertos agentes económicos o bien por una combinación de dos o más de estos factores. Ahora bien, la diversificación a su vez puede tomar dos formas:

- Los productos y/o servicios son considerados diferentes entre sí, pero tienen algún tipo de relación con la explotación actual, ya sea en términos de tipos de producción, canales de distribución, clientes, etc. Esto es lo que se conoce como **Diversificación Concentrica o Relacionada**. Por ejemplo, una empresa destinada a la fabricación de plataformas para prospecciones comienza a fabricar andamios para la construcción. Si

bien se trata de un producto nuevo que llega a un mercado nuevo, existe una experiencia y seguramente maquinarias que puede ser aprovechadas en esta nueva actividad.

- Los recursos necesarios y las estrategias de apoyo a los productos y/o servicios agregados no tienen relación significativa con los actuales outputs de la organización. En este caso hablaremos de **Diversificación Conglomerada o No Relacionada**. Por ejemplo, una empresa que fabrica artículos eléctricos incursiona en la fabricación y comercialización de explosivos mineros.

ii) Estrategias de crecimiento externo

Este tipo de crecimiento se caracteriza porque la empresa, con sus propios recursos y/o potencialidades, no puede o no desea enfrentar nuevas oportunidades, debiendo recurrir a alternativas externas tales como la fusión, la absorción o los joint ventures. Si bien la fusión y la absorción son operaciones con otras empresas, se diferencian en la forma que adopta esta asociación.

En la fusión, las empresas se combinan para formar una nueva empresa, mientras que en la absorción una de las empresas permanece en su forma actual adquiriendo a la otra empresa.

Las razones que pueden motivar a la empresa a adoptar estos tipos de estrategias, puede ser entre otras: aprovechar nuevas oportunidades, reducir riesgos, lograr un tamaño más adecuado con el objeto de tener un mayor poder de negociación, acelerar el desarrollo de su capacidad competitiva en un determinado mercado, aprovechar ventajas tributarias, etc.

Otra forma de este tipo de estrategia es conocido como "Joint Venture". A nivel internacional, ésta consiste en una extensión del campo de actividades de la empresa desde el país de origen a mercados internacionales. La empresa matriz, a través de esta estrategia, se asocia con empresas de los mercados locales que se quiere explotar. Por ejemplo, dado el menor costo de la mano de obra y los insumos, una empresa productora de elementos de cobre puede producir en Chile y comercializar en el extranjero, a través de una empresa que ya existe en el mercado objetivo extranjero. Sin perjuicio de lo anterior, los joint ventures no están restringidos a empresas internacionales. Dos empresas, que atienden diferentes mercados o que poseen diferentes capacidades, pueden asociarse para crear una tercera empresa sin que las dos empresas madres dejen de existir, comprometiendo sólo su respectivo aporte en un negocio específico. Por ejemplo, una empresa fabricante de estructuras metálicas, puede asociarse con otra dedicada a producir revestimientos y en conjunto desarrollar una empresa constructora.

Es necesario aclarar que las estrategias de crecimiento interno y externo no son totalmente excluyentes. Es así como la estrategia de desarrollo de productos tratada anteriormente puede llevarse a la práctica mediante la fusión o absorción de otra empresa. Del mismo modo, las estrategias de diversificación son factibles de lograr mediante el crecimiento externo.

iii) Estrategias de crecimiento indiferenciado

Existen otras estrategias de crecimiento, que se pueden desarrollar ya sea en forma interna o externa. Estas son las estrategias de integración vertical y horizontal:

- Integración vertical

Consiste en una extensión de la línea de operaciones de la empresa. Si es hacia los usuarios, se le conoce como integración vertical hacia adelante; si es hacia las fuentes de abastecimiento, es denominada integración vertical hacia atrás. De esta forma, la empresa logra neutralizar o aumentar su poder frente a estos agentes. Un ejemplo de integración vertical hacia atrás puede estar dado por una empresa dedicada a la fabricación y montaje de estructuras metálicas, que decide involucrarse en la comercialización y distribución de acero. Como se puede apreciar, ella misma puede proveerse de sus insumos básicos. Un caso de integración vertical hacia adelante podría ser un fabricante de clavos, pernos, etc., que instala una cadena de ferreterías.

- Integración horizontal

Se caracteriza por una extensión de la gama de productos, generalmente a partir de la misma tecnología utilizada actualmente, o por un nuevo producto o servicio dirigido a los mismos consumidores que ahora atiende. Por ejemplo, una empresa que opera en el negocio de explosivos decide invertir en el negocio de perforaciones de pozos, mediante explosivos.

b) Estrategias de Contingencia

Se engloban en esta clasificación aquellas estrategias que suelen aplicar las empresas en función de las circunstancias por las que atraviesan. Los objetivos que persiguen son, por ejemplo: de supervivencia, de disminución del nivel de riesgo, etc.

Algunas de estas estrategias se resumen a continuación:

i) Estrategia de crecimiento incremental

Obtener el nivel de logro anterior (por ejemplo, ventas del año anterior), con ciertos ajustes

ii) Estrategia de pausa

Para reducir el nivel de objetivos o crecimiento. Se da generalmente cuando la empresa ha crecido muy rápidamente, creando disfuncionalidades.

iii) Estrategia de reducción

Utilizada para superar obstáculos. La empresa se concentra en ciertos objetivos o actividades que le son más favorables. Por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de productos de cobre y acero, en una etapa económica crítica del país, puede decidir continuar sólo con el primero de estos productos por las ventajas comparativas que posee nuestro país.

c) Estrategia según el Estilo Competitivo

Están referidas al enfoque que va a adoptar la empresa para enfrentar los mercados.

Si bien es cierto que algunas estrategias mencionadas anteriormente (como por ejemplo, las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos) pueden considerarse también dentro de esta última clasificación, el análisis se concentra aquí en aquellos esfuerzos más específicos relativos a cómo enfrentar la competencia.

Lógicamente, el carácter de este tipo de estrategias diferirá si se trata de empresas dominantes o empresas seguidoras.

Por ejemplo, las empresas pequeñas podrían adoptar las siguientes alternativas estratégicas:

i) Estrategia de imitación

Seguimiento a un menor nivel de las acciones de las empresas grandes. Para la empresa pequeña, esta estrategia conlleva el peligro de que las empresas grandes decidan atacar para quedarse con la parte del mercado servida por ella. Por ejemplo, existen empresas que copian y/o adoptan los productos y tecnologías empleadas por otras empresas, ya sean nacionales o extranjeras.

ii) Estrategia de confrontación

Tomar acciones directas para hacer abandonar a las otras empresas. La guerra de precios, inversión promocional, etc., son acciones características de esta estrategia.

5. Evaluación y Selección Estratégica

Definidas las alternativas estratégicas y suponiendo que ellas constituyen caminos válidos que tiene disponible la empresa para el logro de su objetivo, pareciera ser que el proceso de evaluación que sigue no revistiese mayor dificultad. En el proceso de planificación tradicional, básicamente esta etapa consiste en comparar los costos y beneficios de las distintas alternativas estratégicas. Esto, obviamente, supone tener previamente definidos los criterios o factores por los cuales se van a comparar dichas alternativas, tales como : costo de la implementación, riesgo en términos de la seguridad de sus resultados, plazos en que se harán tangibles los efectos esperados, magnitud de los resultados, etc. Cabe señalar que difícilmente una misma estrategia puede ser la mejor para cada una de los criterios definidos, razón por la cual es conveniente precisar, con anterioridad, prioridades entre ellos. Lo anterior es particularmente válido en las decisiones de carácter estratégico.

Para que la planificación estratégica sea tal, debe referirse a tres ámbitos: el corto y largo plazo de la organización; la empresa en su conjunto, o sea, las principales fuerzas y problemas de la unidad económica; y el entorno competitivo que enfrenta la

organización (principales problemas y oportunidades que se le presentarán a la empresa en el futuro).

Por lo tanto, al referirse a la evaluación y selección estratégica, se debe centrar el análisis en estos tres aspectos:

- ¿Qué futuro esperan para la empresa las coaliciones de poder dominantes en la organización?. Esta pregunta está destinada a evaluar la conexión entre las diferentes alternativas estratégicas y el logro de los objetivos de la organización. En las empresas del sector metalmeccánico, suele encontrarse una fuerte coalición de poder, en la que normalmente es dominante el área de producción. Por tal razón, es común que, cuando una empresa se enfrenta a la decisión de introducir nuevos productos o a incrementar su participación en viejos negocios, tiende a evaluar las alternativas disponibles sólo en función de las actuales funciones que la empresa realiza, pero sin considerar suficientemente lo que se espera de la organización en el futuro; esto es también válido en el sector metalmeccánico, donde, por las características de la industria, la comercialización y ventas rara vez forman parte de la coalición dominante. Es incuestionable el hecho que el largo de una organización no es la suma aritmética de sus cortos plazos. Por lo tanto, centrarse sólo en los cortos plazos para pretender llegar al futuro es simplemente una miopía. Urge, por tanto, durante la evaluación, una atención por los objetivos de largo plazo de la organización. Es allí donde suele tener problemas serios la coalición dominante centrada en la producción, la que tiende a visualizar que, mientras menos se modifique el producto, la experiencia que se va adquiriendo en su producción permite reducir cada vez más los costos. Por tal motivo dicha coalición es renuente al cambio de objetivos.

- ¿Qué se quiere y qué no se quiere con cada una de las alternativas estratégicas bajo evaluación? Períodos recientes muestran cómo muchas empresas, encandiladas por aparentes oportunidades, abandonaron precipitadamente aquellos negocios y actividades en los cuales habían mostrado grandes ventajas competitivas, para introducirse en negocios en los cuales se hacían especialmente evidentes sus debilidades como organización. Es por lo tanto, de fundamental importancia que la empresa se pregunte cuál de las alternativas estratégicas le permite aprovechar sus mejores ventajas comparativas? Simultáneamente con lo anterior, las organizaciones deben aprender a desconfiar y eludir aquellas alternativas estratégicas que ponen aún más de manifiesto sus debilidades y desventajas competitivas, especialmente si no existen claras posibilidades de una mejora sustantiva en tales aspectos.

El sector metalmeccánico chileno fue uno de los más afectadas durante el período del "boom" de hace algunos años. Varias empresas abandonaron sus principales fortalezas de calidad, prestigio, imagen y tecnología, para dedicarse al negocio de la importación y ventas, áreas en que las industrias del sector mantenían sus principales debilidades.

Es conveniente destacar que la empresa debe realizar una evaluación sinérgica de las distintas alternativas en estudio, esto es, el análisis del incremento marginal que sobre los actuales resultados de la empresa arrojarían las distintas alternativas. Es muy común que las organizaciones tiendan a evaluar proyectos de inversión considerando sólo los flujos que genera cada proyecto, para terminar el proceso de evaluación con el ranking de

proyectos ordenados de acuerdo a los resultados arrojados por cada uno de ellos. Sin embargo, cuando una organización está en marcha, las alternativas estratégicas no sólo deben ser estudiadas con base en los flujos financieros derivados de ellas, sino por los efectos colaterales que éstos tengan sobre toda la organización.

Por ejemplo, una empresa fundamentalmente posicionada en el segmento de altos ingresos del mercado de utensilios de cocina y que posee una excelente imagen de servicio y calidad, está evaluando la posibilidad de utilizar su prestigio, lanzando una línea de menor calidad dirigida a un segmento del mercado con menores ingresos. Si se analiza esta alternativa como un negocio independiente, es probable que los flujos derivados de él sean bastante suculentos. Existirá, por ende, una gran tentación a tomar esa alternativa. Pero, ¿dónde está la falla? En que no se ha considerado el efecto que esa nueva línea de productos tendrá sobre el mercado actual de la empresa. Podría suceder que las disminuciones en ventas y la consiguiente disminución de las utilidades en el mercado actual, de utensilios de cocina de alta calidad sean de una magnitud superior a las utilidades generadas por la nueva línea del producto. Desgraciadamente, efectos de esta índole no son posibles de medir con un grado aceptable de exactitud. Sólo se conocerá su dimensión en el largo plazo. Este ejemplo muestra lo relevante de la evaluación sinérgica; es decir, evaluar pensando en cómo las distintas alternativas estratégicas cooperan y/o afectan el logro de resultados de "la empresa como un todo" y no sólo ver cuál de las alternativas o proyectos aparece como más rentable en forma individual.

Un tercer aspecto de la evaluación dice relación con el entorno competitivo. Tal como se discutió en párrafos anteriores, la empresa está inserta en un medio del cual se derivan múltiples amenazas, oportunidades, aliados y oponentes, tanto en el presente como en el futuro.

Esto último reviste especial interés para fines de evaluación de las alternativas estratégicas de la organización.

Al analizar el entorno actual de los diferentes subsectores del sector metalmeccánico, es relativamente fácil determinar las amenazas y oportunidades que enfrentan y los potenciales aliados con que podrían contar. Sin embargo, cuando se intenta planear a largo plazo (lo que es esencial en planificación estratégica), este análisis alcanza una gran complejidad. ¿Cómo saber hoy cuáles serán las principales amenazas y oportunidades que tendrá dicho sector en el futuro? ¿Serán la innovación tecnológica, la robótica, la biogenética o la sustitución de materias primas, oportunidades o amenazas en el futuro? Existen varios métodos que permiten convertir las distintas señales débiles que hoy se reciben con respecto al futuro, en escenarios o entornos concretos en los cuales la empresa deberá desenvolverse. Posiblemente, los distintos subsectores del sector metalmeccánico deberían reunirse para llevar adelante en forma conjunta dichos estudios.

6. Ejecución de la Estrategia

La ejecución de la estrategia lleva implícita una complejidad que va más allá de sólo poner en acción la estrategia elegida. Comunmente, la "ejecución" se asocia con la puesta en práctica de un plan, es decir, informar a los responsables y asignar los recursos necesarios. La concepción de "ejecución" que se quiere enfatizar aquí incluye

un análisis global de las características actuales de la organización y su concordancia con la estrategia. Cabe señalar que las características de la organización de alguna forma ya han sido consideradas anteriormente en el proceso de evaluación y selección estratégicas con las potenciales fortalezas de la organización. Pero difícilmente las actuales características de la organización serán "a priori" las más adecuadas para desarrollar una determinada estrategia.

De nada sirve un cuidadoso proceso de formulación de una estrategia, si no existe un verdadero compromiso de la organización con el plan definido. Difícilmente la estrategia tendrá éxito si es lo único que cambia en la organización y la estructura y procesos permanecen inmóviles. Más aún, si se vislumbra que la estrategia no tendrá el apoyo y/o consistencia necesarios, ya sea porque no se cuenta con los recursos suficientes, ya sea porque no existe el convencimiento general de la importancia de la estrategia, o bien por problemas de poder de las diferentes coaliciones internas, es preferible readecuar la estrategia y no ponerla en práctica hasta no asegurarse de generar las condiciones necesarias para desarrollarla con éxito.

Por estas razones, es imprescindible no solamente ejecutar las estrategias, sino producir los cambios necesarios que permitan llevarla a cabo. Esto es lo que se desea englobar con la palabra "Ejecución".

A manera de ejemplo se consideran, entre otros, los siguientes antecedentes organizacionales con respecto a la puesta en marcha de la estrategia, que pueden ser relevantes.

6.1. Liderazgo

La estrategia debe ser guiada o dirigida; por tanto, lleva implícita la problemática del establecimiento del liderazgo. Es necesario responder a preguntas tales como: ¿quiénes deberán tomar las posiciones relevantes?, ¿tienen las condiciones o características que aseguren que la estrategia funcione bien?

Hay que recordar que en el ejercicio del liderazgo hay ciertas características que cobran importancia y que deben ser consideradas a la luz de las estrategias adoptadas, como por ejemplo: educación, experiencia, personalidad, temperamento, etc.

También el estilo de liderazgo es un aspecto crucial. El estratega o los que ocupan posiciones relevantes deben poder relacionarse en buena forma tanto con sus superiores como con sus subordinados.

En las empresas familiares del sector metalmecánico, el liderazgo normalmente está basado en el conocimiento tecnológico de los fundadores de la empresa o de sus descendientes más directos. Cabe preguntarse si en la generalidad de los casos dichos líderes estarán en condiciones de llevar a cabo una estrategia basada en el desarrollo de nuevos mercados o en una política de recursos humanos agresiva.

6.2. Establecimiento de Políticas

El desarrollo de las políticas toma lugar en forma de cascada. En primer lugar, se desarrollan las políticas a nivel corporativo, las cuales influyen en las políticas de negocios, y que finalmente determinan las políticas a nivel funcional. En definitiva, las políticas permiten operativizar las estrategias. Las políticas mínimas que deben

desarrollarse dicen relación con las áreas de finanzas, comercialización, producción, personal, etc. Las políticas conllevan en forma implícita una asignación o reorientación de los recursos. Es normal encontrar en las empresas tradicionales del sector metalmecánico un conjunto estructurado de políticas de producción y de personal, pero suelen ser bastante anómalas las políticas de comercialización y finanzas.

6.3. Estructura

Si realmente se quiere que la estrategia tenga el éxito esperado, la estructura debe estar al servicio de ella. Por tanto, hay que verificar si se cuenta o no con la estructura adecuada o, en su defecto, proceder a rediseñar la estructura organizacional en busca de la coherencia con las estrategias.

Durante décadas las empresas del sector metalmecánico mantuvieron una estructura organizacional centrada en la producción, donde las funciones de venta, personal y finanzas eran de apoyo a la función productiva. Por lo anterior, una estrategia de desarrollo de nuevos mercados obligará normalmente a una reformulación de la estructura de las empresas del sector. Es necesario enfatizar, además, que variables organizacionales tales como especialización, división de funciones, formalización, centralización, criterios de agrupación de actividades, etc., deben ser coherentes entre sí y consistentes con la estrategia adoptada.

6.4. Procesos

Es muy probable que los procesos de comunicación, motivación, toma de decisiones, etc., que se realizan actualmente en la empresa puedan verse afectados con la incorporación de una nueva estrategia. Es difícil que la estrategia que se va a ejecutar coincida permanentemente con los procesos que hoy se están desarrollando. Por tal razón, es necesario adecuar o crear nuevos procesos que faciliten el desarrollo de la estrategia. Por ejemplo, es muy distinto un proceso de control diseñado con el concepto de calidad de los encargados de la producción que un proceso de control diseñado por el área de ventas a partir del concepto de calidad percibido por el cliente.

7. Control Estratégico

El control es una de las fases más importantes de la acción de los ejecutivos. Al tratarse este aspecto, es necesario enfatizar sus elementos más específicos y medulares:

- El control debe realizarse durante todo el proceso para prevenir desviaciones y no sólo al final de la acción para corregir errores cometidos.
- El control no termina al detectarse las diferencias entre lo planeado y la actuación real, sino que se debe ser capaz de explicar las diferencias y asumir medidas correctivas.
- Los resultados del proceso de control pueden modificar los objetivos, el proceso de planeación, la actuación de los ejecutores del plan y/o el sistema de control en sí.

A continuación, se analizará cómo estas especificidades generales del control adquieren aún mayor validez e importancia cuando se refieren al Control Estratégico. Tal como se ha mencionado en las páginas anteriores, el concepto de estrategia involucra tres variables centrales: Entorno, Largo Plazo y Visión Global de la Empresa. De la sola mención de estos tres elementos, parece evidente la necesidad de control durante el proceso.

- El escenario o entorno que la empresa ha proyectado para efectos de su planificación es un modelo complejo, con múltiples variables interdependientes entre sí, pero con un reducido margen de control de cada firma sobre ellas.

Las señales débiles que la organización utiliza para definir su escenario están cambiando constantemente, tanto en dirección como en intensidad. La empresa no puede esperar cambios dramáticos en el entorno para revisar su planificación. Debe ser capaz de controlar constantemente la medición de las variables relevantes y considerar las tendencias y direcciones que adquiere el medio.

Es muy difícil formular un plan estratégico sin múltiples "talones de Aquiles", es decir, puntos de extrema vulnerabilidad. Una variación en los aranceles, en el tipo de cambio o en la tasa de interés puede modificar considerablemente la evaluación ex-ante de un negocio del sector metalmeccánico, así como de cualquier otro sector.

Del análisis anterior, resulta evidente el hecho que el control no debe limitarse a detectar las desviaciones o eliminar las piezas malas (lo que es muy común en el sector metalmeccánico) sino que debe asumir, lo antes posible, medidas correctivas. Estas medidas correctivas podrán ir, por ejemplo, en la dirección de redefinir objetivos para hacerlos alcanzables dadas las nuevas características del entorno, o podrán modificar la estrategia a fin de modificar la probabilidad de alcanzar el objetivo. Por lo anterior, es perfectamente factible, y puede ser necesario, que el mismo sistema de control deba adecuarse a las nuevas circunstancias.

- El concepto de largo plazo inherente a la estrategia, introduce aún mayores interrogantes en el proceso de control estratégico. Mientras a mayor plazo se formule un plan, menor grado de control e información se tendrá sobre el valor real que alcanzarán las variables en el futuro. Como se ha discutido anteriormente, es absolutamente necesario que una empresa intente conocer el escenario futuro y tome medidas hoy para que ese entorno del mañana le permita el logro de su misión y objetivos.

Por lo tanto, la tarea de control sobre la planificación a largo plazo es imprescindible, a pesar de las dificultades que se encontrarán en su realización. Nuevamente la idea de futuro y largo plazo obliga a controlar durante el proceso y a asumir medidas correctivas. De lo anterior, pueden derivarse cambios en cualquiera de los elementos de la planificación estratégica. Esto es de vital importancia para varios subsectores del sector metalmeccánico, en los cuales la inversión en tecnología es muy alta. Una decisión de innovación tecnológica sin una adecuada evaluación de las tendencias de largo plazo puede perfectamente (y ha sido el caso en Chile), llevar a la quiebra a una empresa.

- La necesidad de mantener la visión de la empresa como un negocio, y no como un conglomerado de partes relativamente independientes entre sí, obliga a mantener un especial cuidado en este aspecto durante el proceso de control estratégico. ¿Está la estrategia de largo plazo considerando a la empresa como una cartera de recursos estratégicos o se la ve solamente como la proyección de las actuales actividades de la firma? Es muy común observar esta última alternativa en las empresas centradas en los procesos productivos, como suele ser el caso en el sector metalmeccánico. Al evaluar los planes alternativos, ¿se está considerando el efecto sinérgico de cada uno de ellos sobre la empresa o solamente se está midiendo la rentabilidad individual de los proyectos?; ¿es posible implementar los planes, dada la estructura y recursos de la empresa o se trata de un ejercicio de "wishfullthinking-planning-process" (proceso de planificación basado en los recursos que se quisiera tener, pero no en aquéllos de los que realmente se dispone)?

Todo lo anterior deja en evidencia que el diseño de un sistema de control es consustancial al proceso mismo de planificación estratégica. Cabe hacer notar, al respecto, que, producto de la dinámica empresarial, y dado que el plan estratégico es a largo plazo, muchas veces quienes evalúan los resultados del proceso no serán los mismos que participaron en su formulación. Es por ello absolutamente necesario no sólo dejar previamente establecido lo que se espera alcanzar, sino la forma en que dichos resultados deberían ser medidos. No es arriesgado plantear que las empresas del sector metalmeccánico, producto de las particulares características de sus procesos productivos y por la influencia de éstos en la marcha de la empresa, suelen tener más dificultades que empresas de otros sectores en el cumplimiento de lo anterior.

IV. CONCLUSIONES

A partir del seminario sobre planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa del sector metalmeccánico, se pueden extraer algunas conclusiones metodológicas y de contenido. En primer lugar fue notorio, a lo largo del seminario, el gran interés que los pequeños y medianos empresarios del sector metalmeccánico han sentido por la temática de la planificación estratégica. Desde ese punto de vista, existen expectativas alentadoras, ya que los empresarios se dieron cuenta que un proceso de este tipo es absolutamente necesario para las empresas del sector, sin importar su tamaño. Quizás es particularmente válido el hecho que, por las características propias del sector en que trabajan, los empresarios y ejecutivos asistentes al seminario se hayan dado cuenta que un análisis estratégico de largo plazo es absolutamente necesario para hacer posible la sobrevivencia de las empresas hacia el futuro.

En los párrafos siguientes, se desarrollarán y enfatizarán fundamentalmente las principales dificultades que se pudieron observar para que los empresarios aplicaran correctamente los conceptos de planificación estratégica, porque vale la pena reconocer aquellas áreas en las cuales un proceso de planificación estratégica puede ser defectuoso o erróneamente conducido:

- Definición de la Misión

En general se observó que los ejecutivos y empresarios tienden a darse o definiciones muy ambiguas o definiciones muy específicas de la misión. El problema que esto acarrea es que una definición de misión muy ambigua no ayuda a la empresa a concentrar su acción. Por otra parte, una definición muy específica corre el riesgo de quedar obsoleta en un corto plazo como se vio en las páginas precedentes.

- Definición de los Objetivos y las Metas

Aunque en la definición de los objetivos, en general, se observó una mayor capacidad de síntesis y análisis, se puede afirmar que se tendió a plantear objetivos que no guardaban ninguna coordinación con la misión previamente definida, es decir, no se vio el proceso de definición de los objetivos como un proceso en cascada, en el cual la misión condiciona el objetivo y el objetivo a su vez condiciona la meta, sino que se les consideró como procesos aislados, y esto es bastante relevante tenerlo en cuenta. Otro problema que se observó en la determinación de objetivos es que varios de ellos en su formulación se confundían absolutamente con metas de cortísimo plazo; esta es una distinción que debe mantenerse, ya que, más allá del valor conceptual de diferenciar entre misión, objetivos y metas, el aporte más significativo que estos conceptos hacen a la planificación estratégica es que permiten ir canalizando en forma secuencial desde lo más general a lo más particular, que es lo que mueve a la organización en períodos de tiempos sucesivos.

- Análisis del Medio Interno

Uno de los problemas más serios que se descubrió en la aplicación del análisis estratégico es la permanente confusión del análisis del medio interno con el análisis del medio externo. Esta diferenciación, que en algunos momentos puede

parecer teórica, es significativamente importante cuando se pretende llevar adelante un proceso de planificación estratégica. El no saber distinguir claramente cuáles son factores del medio interno de la empresa frente a los externos significa no ser capaz de distinguir sobre qué factores la empresa puede actuar casi en un cien por ciento y sobre qué factores la empresa tiene una capacidad limitada de maniobra, ya sean factores negativos o positivos que se quiera cambiar en una u otra dirección. Otro problema que se observó, en el análisis del medio interno, es que muchos empresarios desconocían el sector o aparentemente lo desconocían en la medida en que su concepción de fortalezas y debilidades carecían del necesario análisis comparativo.

Se debe recordar que un análisis de fortalezas y debilidades compara a la organización con sus competidores y los agentes con los cuales se interactúa; por ende, pretender hablar de fortalezas y debilidades sin conocer el medio externo, puede conducir a serios errores. Por otra parte, se observó dificultad de los empresarios para manifestar fortalezas y debilidades. Esto se puede deber, en parte, a la dificultad que siempre se encuentra en seminarios de este tipo para que los participantes hagan autocríticas de fondo a sus propias organizaciones; sin embargo, los elementos mencionados en muchos casos parecían indicar que no hay un conocimiento de la posición estratégica interna de la organización, ya que los elementos que se mencionaban como fortalezas y debilidades no apuntaban a factores claves de sobrevivencia de la empresa en su coyuntura actual. También se observó en el análisis del medio interno un serio desconocimiento del cliente, de sus características y hábitos, lo cual podría ser planteado como una debilidad generalizada de los asistentes al seminario.

- Análisis del Medio Externo

Con respecto al análisis del medio externo, se observa que hay una mayor dificultad para conceptualizar. Normalmente, se mencionan elementos del medio externo, sin buscar aquéllos que son más críticos y/o relevantes para la marcha de la organización. Lo que se menciona como amenazas, aliados, oportunidades y/u oponentes, corresponde más bien a una descripción y no a un análisis de los factores relativos a la coyuntura externa. Existe dificultad para diferenciar lo que es un factor externo en relación a los internos. También se encuentra una dificultad para asignar prioridades a estos elementos de influencia externa; se suele mencionar varios factores, pero sin identificar cuáles de ellos son más críticos o vitales para la sobrevivencia y desarrollo de la empresa.

Un factor que vale la pena destacar es una tendencia hacia una visión de corto plazo en la identificación de oportunidades, amenazas, aliados y oponentes, es decir, una falta de proyección respecto a cuáles serán los factores de influencia externa que afectarán a la industria en el mediano y largo plazo. Esta actitud es grave si se está hablando de Planificación Estratégica, porque este tipo de planeación resalta la visión a futuro.

El resto de los factores del Análisis Estratégico, tales como el planteamiento y evaluación de las alternativas estratégicas, selección, puesta en marcha y control, no fueron discutidos en el desarrollo del Seminario; por ende, no pueden derivarse antecedentes directos. Sin embargo, producto del interés que despertó en los asistentes, es particularmente importante destacar la coordinación, el análisis y puesta en marcha en una estrategia. Normalmente, una organización que emprenda una estrategia deberá estar dispuesta a afrontar las consecuencias que esto conlleva, en su estructura actual de funcionamiento.