



White Papers

Planeación Estratégica de Negocios

Autor: Miguel Lalama M.

www.efectosagasta.com

“La planeación estratégica es una herramienta de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más *ventajas competitivas* para la organización.”

Atiende la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar ventajas competitivas, todo esto en función de la misión, objetivos, medio ambiente y recursos disponibles. La planeación estratégica es un proceso administrativo utilizado para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

El plan de negocios consta de cuatro dimensiones conceptuales, el análisis y la correcta interpretación de estas dimensiones nos ayudará a entender mejor el concepto de planeación estratégica.

Como primer punto, debemos decir que la planeación trata con el porvenir de una decisión. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de causas y efectos durante un período de tiempo fijado.

Segundo, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, presupuestos y planes operativos.

Tercero, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos empresariales, define planes detallados para asegurar el correcto desempeño de las estrategias y así obtener los resultados buscados.

El cuarto punto se refiere a la planeación estratégica como una actitud, una forma de vida. Demanda compromiso para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente.

La planeación estratégica también conocida como plan estratégico de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. El plan define las etapas de desarrollo de una empresa y es una guía que facilita el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas. Además, minimiza la incertidumbre, reduce la curva de aprendizaje, y el riesgo de un negocio, apoyándose en el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

El plan de negocios debe transmitir a los involucrados los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en que se recuperara la inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cesar las actividades.

El plan de negocios debe justificar cualquier meta que se fije. Si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa, se debe explicar y sustentar el razonamiento que nos lleve a esa conclusión, con información lógica y conveniente. El plan debe ser dinámico por lo que debe de ser actualizado de acuerdo a las necesidades del momento.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya este operando y tuviese intenciones de desarrollo.

Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para redefinir objetivos, metas y necesidades, dar una nueva dirección y alcanzar nuevos mercados, en algunos casos para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Después de un período determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

Cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y sector específico de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato homogéneo para el proceso de planeación, aunque puede afirmarse que en la mayoría de los casos guardan grandes similitudes.

La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito. Es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad.

Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, de existir, deben utilizarse datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y el mercado.

De ser un negocio o empresa totalmente nuevo que busque crear una nueva categoría en el mercado, las aproximaciones deberán ser lo más certeras posibles.

Importancia de la planeación

Sin un plan de negocios la empresa esta a merced de las fuerzas del mercado y serán estas quienes determinen su futuro sin importar los deseos y anhelos del empresario. Planeación estratégica significa control, significa dirección, significa manejar las fuerzas del mercado para llevar la empresa hacia donde nosotros determinemos. La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es importante no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito del emprendimiento.

La etapa inicial de un negocio es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar el negocio y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias.

La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido.

Características de un plan:

Un plan de negocios debe estructurarse por etapas, las estrategias aplicadas en cada etapa deben ser medibles, cuantitativas y de fácil control para poder evaluar su eficacia. Hay que ser claros en la definición de objetivos de esta forma evitamos confusiones dentro del personal. El plan debe contar con una perspectiva a futuro que nos permita aprovechar las ventajas que el mercado presente.

Deben incorporarse al plan conceptos de gestión estratégica para hacer más productiva la actuación de todos los involucrados. Un buen plan debe ser flexible y contar con planes de contingencia para los distintos escenarios que podrían presentarse.

“¿Cómo saber que vamos por el camino si no sabemos a donde vamos?”

La mayoría de los empresarios consideran de gran importancia el establecimiento de metas, sorprendentemente muy pocos se dan a la tarea formal de establecer metas claras para su organización y para sus dirigidos, este es un gravísimo error. Las metas y los objetivos le dan significado a nuestro diario accionar en la organización, son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

Las características principales a tener en cuenta son:

Las metas deben estar por escrito. Tener un tiempo definido para su logro. Contemplar fines y medios. Ser concretas, realistas y congruentes. Ser cuantitativas y medibles. Estar fijadas por los participantes. Las metas departamentales deben estar estrechamente relacionadas con las de toda la organización.

Contenido de un plan de negocios

Para elaborar un plan de negocios pueden utilizarse diferentes formatos, ya que no existe un contenido universalmente aceptado para su elaboración.

Es responsabilidad de profesional encargado de elaborarlo determinar cual será la profundidad del plan y cuales son los aspectos más relevantes que debe contemplar para que la empresa sea un éxito.

El éxito o fracaso de un plan estratégico esta determinado por varios factores entre los más importantes están la pericia del profesional responsable, el nivel de compromiso de la alta gerencia, las capacidades del personal operativo y el adecuado flujo de recursos para la ejecución del mismo.

El plan debe adaptarse a cada empresa, puesto que el plan de negocios difiere según las necesidades específicas de cada organización. Por supuesto, también debe adecuarse al tamaño y sector de la empresa.

En términos generales podríamos decir que los puntos base de un plan son los siguientes:

- Resumen ejecutivo:

El plan de negocios debe de incluir un resumen ejecutivo que permita entender el negocio en lo general. La redacción condensada de un plan de negocios no es fácil pero puede ser la clave para la aceptación.

Marco legal y estructura de la organización.

Información sobre el mercado que atenderá la empresa.

Resumen del plan de ventas.

Resumen de la situación financiera.

Mostrar cómo los resultados pueden ser afectados por cambio en las variables.

Una descripción del pasado y futuro proyectado en términos financieros.

Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse.

- Introducción:

Ésta debe mencionar a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios.

Antecedentes de la empresa.

Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales.

Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.

Datos relevantes.

Estructura del capital legal.

Fortalezas y debilidades en lo general.

Cuando la empresa va a iniciar operaciones, como antecedente debe incluirse lo siguiente:

- El potencial del mercado.
- Estudio de consumidores.
- La conveniencia de invertir en el negocio.
- Estructura.
- Análisis del sector al que ingresará la empresa.

- Misión/Visión:

Es la razón de existir de la empresa. La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal y de la comunidad en general. La visión es hasta donde quiere llegar la empresa, como se ve a si misma en plazos de 5, 10, 20 años. Cual es su percepción del futuro y que papel le gustaría jugar en él.

- Objetivos:

Los objetivos deben definirse a corto, mediano y largo plazo. Existen objetivos generales y específicos como por ejemplo de ventas, de compras, de finanzas, de inventarios, de personal, de producción, de rentabilidad y de crecimiento.

- Ubicación e instalaciones:

Ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa.
Tipo de instalaciones y características del local, oficina o bodega que se necesita.
Superficie mínima necesaria.
Necesidad de crecimiento y expansión.
Características del contrato de renta o de la inversión para la compra del inmueble.
Especificaciones para maquinaria y equipo.

- Situación del mercado:

Características del mercado.
Estrategia de mercado.
Factores que afectan el mercado y cómo funcionará

bajo circunstancias especiales.
Mercados no explotados y capacidad de penetración.
Participación de mercado por producto.
Segmentación del mercado y consumo aparente.
Tamaño del mercado objetivo y del mercado potencial.
Tendencias del mercado.

- Productos y servicios:

Potencial
Aceptación en el mercado.
Amplitud de la línea de productos.
Disponibilidad del mercado para nuevos productos.
Equilibrio de la mezcla de productos y/o servicios.
Proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios
Servicios que ofrece u ofrecerá la empresa.

- Ventas:

Cuál es la base de clientes.
Cómo es la programación de los pedidos de los clientes.
Cómo se va a ampliar la cartera de clientes.
Comparativo de ventas de los últimos cinco años.
Objetivos por producto y servicio.
Metas para cada área y vendedor para los próximos dos años como mínimo.
Pronósticos de ventas y diferencias de pronósticos anteriores con la realidad.
Método de venta.
Ventas divididas por vendedores (zonas y clientes).
Costos de los servicios posventa.
Quejas posteriores a las ventas.

- Mercadotecnia:

Plan y objetivos de mercadotecnia.
Aceptación de la imagen del producto y de la marca.
Estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa
Fuerza de las marcas de la empresa.

Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
Campañas publicitarias.
ROI

- Competidores:

Análisis de la competencia.
Análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia.
Canales y formas de distribución de productos y servicios.
Cuadro comparativo.
Distribución de las ventas del mercado.
Posibilidades de crecimiento y oportunidades de negocios nuevos.
Posible ingreso de competidores importantes en el mercado.

- Personal:

Análisis entre la cantidad y calidad del personal y los objetivos a lograrse.
Condiciones laborales importantes del contrato colectivo de trabajo.
Funciones y responsabilidades.
Organigrama.
Requerimiento de horas extras.
Necesidades futuras de personal y disponibilidad.
Planes de sueldos y salarios, compensaciones, capacitación y evaluación.
Rotación de la mano de obra.

- Asesores externos:

Tipo de consultoría.
Contratos.

- Compras:

Fuentes de suministro.
Principales proveedores.

- Inventarios:

Rotación de existencias.
Niveles de existencia en el almacén.

Niveles óptimos de inventario.
Valor de los inventarios.

- Operación y producción:

Capacidad del personal.
Proceso de fabricación.
Instalaciones, equipo y maquinaria necesaria y disponible para el futuro
Capacidad de reacción en caso de aumento de la demanda.
Capacidad instalada y ocupada.
Capacidad y niveles de producción.
Porcentaje de devoluciones por defectos de fabricación.
Ingeniería, diseño y control de calidad.
Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos.
Estructura de costos de producción y operación
Flexibilidad de las operaciones.
Frecuencia y costo del mantenimiento.
Índices de inactividad de la maquinaria y equipo.
Lista de insumos principales.
Tiempos de entrega.

- Programas y presupuestos:

Estados financieros anteriores, actualizados y proyectados.
Plan de inversiones.
Presupuesto anual total y por áreas.
Programa de trabajo anual por áreas.
Contabilidad y finanzas
Recursos financieros para implantar el plan de negocios.
Punto de equilibrio.
Endeudamiento.
Márgenes de utilidad.
Estructura de costos generales de la empresa.
Indicadores y razones financieras.
Márgenes por producto.
Balance general y flujo de efectivo actual y comparativo.
Niveles de cumplimiento y desviaciones en el manejo del presupuesto.
Solicitud de créditos, en qué condiciones y con qué

instituciones o personas.
Activos, cuentas por pagar, hipotecas.

- Crédito y cobranza:

Análisis de solvencia y liquidez de los clientes.
Créditos a corto, mediano y largo plazos.
Cuentas por cobrar.
Porcentaje de cartera vencida y de cuentas incobrables.
Promedio de recuperación de la cobranza.

- Sistemas de información e informática:

Características.
Tipo de informes y contenido.
Porcentaje de automatización de la empresa.
Conocimiento y uso de nuevas tecnologías.

- Alianzas estratégicas

Contratos.
Oportunidades de negocios nuevos.
Asociaciones estratégicas con otras empresas competidoras o complementarias.
Conveniencia de adquisiciones de otras empresas relacionadas con la actividad.
Creación de nuevas empresas complementarias.

- Conclusiones:

Análisis general de la situación actual
Factibilidad de éxito del negocio.
Futuro a corto, mediano y largo plazos de la empresa.
Posibles riesgos.

- Anexos:

Información estadística de la empresa y/o sector industrial.

“Los proyectos **grandes** requieren de planes de **negocios** muy detallados y con diferentes **escenarios.**”

Habiendo revisado los aspectos sobresalientes de un plan de negocios debemos concluir que este es un proceso analítico y sistemático que busca reducir la incertidumbre de la actividad empresarial mediante la búsqueda de respuestas a preguntas tales como:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿En qué negocio se quiere y se deberá estar en el futuro?
- ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?
- ¿Qué cambios se advierten en los mercados?
- ¿Qué fuerzas y tendencias se observan como las más importantes?
- ¿Qué innovaciones deben hacerse?
- ¿Qué acciones pueden tomarse para lograr las metas planteadas originalmente?
- ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa en su conjunto?
- ¿Cómo tener mejores formas de control?
- ¿Cómo tener mejores estrategias de comercialización?
- ¿Qué tipo de publicidad y promociones hacer?

¿Cómo pueden detectarse las estrategias de la competencia?

¿Cómo mejorar el servicio?

¿Cómo desarrollar sistemas administrativos integrados?

¿Cómo definir las inversiones en tecnología, maquinaria y equipo?

¿Cómo y cuando empezar el desarrollo de nuevos proyectos?

Los proyectos grandes requieren de planes de negocios muy detallados y con diferentes escenarios, desde el más pesimista hasta el más optimista.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

SAGASTA

Marcas. Ciencia. **Consumo.**

Sagasta es una firma especializada en marcas. Presta servicios profesionales a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias con la finalidad de ayudarlas a desarrollar ventajas competitivas accionables. Su rango de acción es La PsicoActivación de compra y comprende estudios de posicionamiento competitivo, desarrollo de estrategias de comercialización, expresiones creativas marcas y herramientas de comunicación.

Para mayor información visite:
www.efectosagasta.com