

“RAZONES PARA HACER PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA”

Por: Orlando Cuello Gamez (*)

“Es mejor tener un plan, que no tener un plan”
Charles de Gaulle.

Existe la difundida creencia de relacionar la práctica de la Planeación Estratégica únicamente con las grandes empresas, tal vez porque erróneamente se considera que esta es una actividad que debe armonizar las grandes decisiones de las compañías de mayor envergadura organizacional y que por lo tanto no constituye una necesidad para las pequeñas empresas. Al despuntar la década del 70, prácticamente todas las empresas grandes del mundo adoptaron una metodología que de una manera ordenada y secuencial brindaba una serie de resultados tangibles, lo que elevó considerablemente el nivel de gestión de las empresas y les abrió además nuevas perspectivas para apuntalar su ventaja competitiva en el espacio y en el tiempo. Muy pronto, ante la evidencia de los triunfos, la mayor parte de las empresas medianas también pusieron en marcha sistemas formales de planificación, y aunque influyó la fiebre o la moda para adoptar el nuevo instrumento, hubo una generalizada actitud de opinión favorable hacia este nuevo “método” de comportamiento empresarial. A pesar de que en épocas recientes se han multiplicado los detractores de la Planeación Estratégica, es prácticamente una opinión de consenso que sin un plan estratégico detallado es muy difícil articular y orientar la organización hacia la obtención de sus objetivos vitales.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no se ha extendido con la misma popularidad a las empresas pequeñas y su ausencia es tal vez una de las causas más importantes para entender la alta mortalidad empresarial que hoy registran las compañías pequeñas en todo el mundo. La empresa consultora norteamericana “Dun and Bradstreet Inc.”, es tal vez la firma con la información más publicitada y confiable sobre análisis de fracasos en pequeñas empresas. Ellos registran que 9 de cada 10 negocios corresponden a empresas pequeñas, y sus investigaciones han arrojado las siguientes causas: Incompetencia 42,3%, experiencia inadecuada 23%, falta de experiencia en la línea 13,8%, falta de experiencia gerencial 13%, negligencia 0,8%, siniestros 0,8%, fraudes 0,5% y razones desconocidas 5,8%. Estas estadísticas aplican para diferentes tipos de negocios y en varias ocasiones se han aplicado en diferentes países, obteniéndose resultados similares a estos. Como podemos apreciar, las razones de la incompetencia y falta de experiencia en sus diferentes formas, alcanza una cifra del 90% del total de las causas de los fracasos. A pesar de que muchas compañías pueden nacer al amparo de alguna circunstancia especial que les garantice la supervivencia temporal, no les será posible permanecer de manera indefinida sin el riesgo alto de desaparecer, pues con el entorno tan cambiante de estos tiempos, la sola permanencia de la empresa constituye un acto de proeza organizacional digno de alabanza. También está comprendido de manera tácita, que el deseo, la perseverancia y la capacidad técnica no son suficientes argumentos de permanencia y no serán armas efectivas si no están acompañadas de un serio y coherente respaldo de planeamiento organizacional. Es frecuente que el pequeño empresario caiga en la trampa de creer que su calidad de independiente le confiere un grado de libertad y autonomía tan alto, que no necesita supeditar su actuación a la opinión de nadie. Pero resulta que esa supuesta “libertad” que tiene para tomar decisiones, es la herramienta que con mayor rapidez lo conduce convivir continuamente con la crisis y en muchas ocasiones se constituye en el pasaporte más utilizado para viajar al mundo de las empresas moribundas.

Si usted es un gerente que “siente” que su empresa no está tomando las medidas necesarias para que su producto o servicio siga siendo requerido por sus clientes, si usted “percibe” que sus competidores cada vez le acortan distancia o usted “detecta” que el portafolio de productos sustitutos de su empresa crece cada día, existen serios indicios de amenaza para sobrevivir en la alta turbulencia que impera hoy en día. Si todavía no

ha cosechado una ventaja competitiva que lo acerque a sus objetivos empresariales de manera más rápida y eficiente que sus competidores, usted tiene un alto riesgo de verse desplazado por estos en el corto plazo. Si su empresa le apunta indiscriminadamente a varios objetivos, si no existe por escrito un derrotero de actuación que permita hacer un seguimiento de las actividades o las “tareas” de sus empleados, si no existen políticas para que la empresa enmarque su actuación de manera coherente con los objetivos de la compañía, entonces usted como director está en el deber de diseñar cuanto antes, un direccionamiento estratégico que le defina el rumbo a su organización.

“Si todavía no ha cosechado una ventaja competitiva que lo acerque a sus objetivos empresariales de manera más rápida y eficiente que sus competidores, usted tiene un alto riesgo de verse desplazado por estos en el corto plazo”

Después de aceptar que todas o algunas de las anteriores dificultades permanecen latentes como problemas cotidianos, algunos directores de empresas llegarán más temprano que otros al momento de decidir cuando deben comenzar su proceso de Planeación Estratégica, pues la evidencia los convencerá que el solo hecho de hacer un análisis concatenado de su actuación empresarial, de evaluar la potencialidad de los recursos actuales y de proyectar sus reales perspectivas hacia el futuro, constituye el más elemental acto de ejercicio intelectual aplicado a las empresas.

Después de reflexionar sobre los motivos que justifican la puesta en marcha de un proceso de Planeación Estratégica en las empresas pequeñas, sobreviene la inquietud normal acerca de COMO HACERLA. Si consideramos que la formulación de un plan de esta naturaleza está fundamentalmente encaminado a la consecución de una ventaja competitiva sostenible, es lógico empezar con el acopio de una información completa y real de la empresa y su contexto, ya que de este primer análisis resultará el diseño de la estrategia, que será el agente articulador de la estructura de la empresa con la estructura del sector y su entorno competitivo. A partir de un diagnóstico general se analizará el comportamiento de la empresa con su entorno, simulando todas las consideraciones hipotéticas que permitan establecer con la mayor claridad posible cual es su verdadero y real posicionamiento en el mercado. Este análisis determinará sus limitaciones y posibilidades, despejará el horizonte para formular las metas de la empresa, permitirá relacionar con mayor grado de acierto las acciones concretas que se deben emprender para alcanzar los retos estratégicos formulados y detallará el presupuesto necesario que hará posible alcanzar con éxito las metas de la organización. Para llegar a este grado de detalle operativo, el proceso debe ser el resultado de una articulación secuencial que debe incluir una clara determinación de lo que la empresa debe ser, de las metas corporativas que debe alcanzar, de la definición de los negocios en que puede y debe participar, de las estrategias que debe utilizar, y de los logros que se desean obtener. Para esto, debemos enfatizar que el papel desempeñado por la dirección en la formulación del Plan Estratégico, constituye la piedra angular del proceso de planificación y que solo con la activa participación y el compromiso de la alta gerencia, se podrá garantizar la obtención de un resultado final exitoso.

Si bien no es prudente esperar “milagros” de la Planeación Estratégica, ella constituye una herramienta confiable para proporcionar un apoyo metodológico que ayude a cumplir lo que ha proyectado alcanzar la dirección general. A partir de aquí es cuando empieza a cultivarse una actitud positiva de conjunto hacia la Dirección Estratégica, la cual nos conduce a construir y consolidar una ventaja competitiva sostenible, que es tal vez la característica más relevante cuando definimos lo que debe ser una empresa triunfante. Esta ventaja competitiva se obtiene a base de una creciente madurez organizacional, que permita que una estrategia bien pensada encuentre un adecuado instrumento de acción en la estructura de la empresa, de tal manera que cada actuación de la misma se constituya en una contribución encaminada al cumplimiento de la Misión establecida para la organización.

(Barranquilla, 1996)