

Herramientas de
Gestión Empresarial

Plan de Negocio y Planificación Estratégica





Lic. Cristian Ezequiel Torrandell
Coordinador del Área Sello
Alimentos Argentinos
Secretaría de Agricultura,
Ganadería y Pesca

Cuando se invierte dinero y se encara una actividad productiva o comercial, inexorablemente se asume un riesgo, dado que alcanzar éxito en un mercado con abundantes protagonistas depende de muchos factores. Las eventualidades son inherentes al emprendedor, pero existen herramientas que bien utilizadas otorgan más firmeza a la navegación por el siempre agitado mar de los negocios. Familiarizarse con ellas e instrumentar su aplicación es esencial para minimizar los riesgos e incrementar las posibilidades de convertir en éxitos las ideas y oportunidades. Entre esos instrumentos ocupan un lugar destacado los dos que se describen a continuación.

El plan de negocio

El plan de negocio es un primer documento que ayuda a analizar las posibilidades de un proyecto en el mercado actual y futuro, y planificar un bosquejo del negocio. Se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento, y en distintas etapas de la vida de una empresa porque permite analizar otros aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejora de los productos existentes, cambios en la ubicación de la empresa, aumentos en la capacidad de producción, posibilidades de interesar a un socio potencial, etc.

Se trata de un escrito dirigido a planificar y reunir toda información inicial, estableciendo los parámetros generales para su puesta en marcha. Establece la naturaleza del negocio, los objetivos empresarios y las acciones que se requieren para alcanzar los objetivos. Debe servir para guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones y alternativas evitando “camino equivocados” y “callejones sin salida”.

Sucede que la implementación de un proyecto no solo depende de una “buena idea”, también se debe demostrar que es posible su continuidad en un escenario futuro cambiante (recomendando para ello la elaboración de un Plan Estratégico), y que es viable desde el punto de vista económico y financiero (se recomienda también elaborar un Proyecto de Inversión). Las principales razones para realizar un plan de negocios son:

- Verificar, antes de encarar su realización, que un negocio es viable desde el punto de vista económico y financiero.

Herramientas de Gestión Empresarial

- Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero.
- Determinar necesidades de recursos con anticipación.
- Examinar el desempeño de un negocio en marcha.
- Tasar una empresa para la venta.
- Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento.
- Respalda la solicitud de crédito a una entidad financiera.

Esta herramienta de gestión debe hallarse sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante. Además el Plan de Negocios es un instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda a la comunicación con empleados, inversionistas, socios, etc. y se utiliza como un documento de consulta para medir los avances de la actividad.

Cumplir ciertos pasos facilita el proceso de elaboración del Plan:

1. Identifique sus objetivos. El primer paso es determinar qué es lo que se planea inicialmente y quién será el cliente, qué esperarán de su producto o servicio y de su empresa. Luego, debe establecer lo que usted desea. Cuando haya resuelto cualquier conflicto entre estos dos puntos de vista, estará listo para el paso 2.

2. Haga un perfil de su plan de negocios. Un perfil puede ser tan general o tan específico como se desee. Sin embargo, cuanto más específico sea, más fácil será el proceso de la redacción en sí. Imagínelo con la mayor precisión posible, y encare el paso 3.

3. Escriba su plan. Dependiendo de su experiencia, conocimientos e información, los elementos específicos de su plan de negocios, variarán.

- Recopile información. Compilando información del estudio de mercado, financiera histórica y con los datos del sector y sus posibles clientes puede realizar las suposiciones y estrategias básicas para su plan.
- Prepare los bosquejos. El paso siguiente es preparar los esquemas iniciales de su proyección de estados financieros. Le servirán para determinar estrategias “viables” desde una perspec-

tiva financiera antes de invertir tiempo, energía y dinero escribiendo descripciones detalladas sobre cada área.

- Escriba el resumen. El último paso al escribir su plan de negocios es preparar un resumen ejecutivo. En realidad este documento va al principio de su plan de negocios, pero se elabora al final debido a que incluye un resumen de todas las otras secciones.

4. Haga revisar su plan. Es buena idea tener a alguien que conozca el proceso de planificación y administración del negocio para revisar su plan de negocios y asegurarse de que está completo, tiene lógica y resulta eficaz como herramienta de comunicación y presentación. Tenga en cuenta los comentarios y haga los ajustes necesarios en base a los señalamientos.

Definición y planificación del negocio

¿Cuál es el negocio? Cuando se ha seleccionado una idea como iniciativa para desarrollar un negocio, la misma debe responder a una necesidad o deseo actual o potencial de los consumidores. Ese es el objetivo fundamental.

En primer lugar, el empresario tiene que definir el sector donde se encuentra el producto o servicio a desarrollar. Esto requiere tomar distancia entre lo que uno hace cotidianamente, para ver si “es” lo que realmente “parece que hace”. No es un juego de palabras sino que se busca el mejor enfoque y el más creativo posible para direccionar los negocios. Ejemplo: un comerciante que vende agujereadoras ¿Qué es lo que “vende” realmente? ¿Qué compra el cliente? ¿Agujereadoras? NO. Lo que realmente busca y por lo que paga, es: ¡La capacidad de hacer agujeros! La misma que logrará con la compra y uso de lo que llamamos “agujereadora” o con otro dispositivo que tenga capacidad para perforar.

Los métodos para satisfacer necesidades pueden ser muchos y diferentes. Como diferentes son también los consumidores. Por ello hay un sinnúmero de interrogantes que un emprendedor debe responder. ¿En qué segmento de mercado estoy? ¿En cuál quiero estar? ¿A qué clientes quiero atender? ¿Con cuáles bienes o servicios? ¿Hacia qué mercado me impulsan mi vocación y mis aptitudes? ¿Cómo va a crecer ese sector en los próximos años? ¿Qué estoy haciendo para ingresar en él?

Factores clave para el éxito

No existe una forma fácil de determinar si un producto o servicio tendrá éxito. No hay solución mágica. Hay muchos factores que inciden en el éxito o fracaso de un negocio. Pero existen algunos elementos que son claves y es necesario tomarlos en cuenta:

- A. Es primordial que el producto o servicio satisfaga una necesidad.
- B. La calidad y el precio deben ser los adecuados.
- C. Apuntar a ser líder en el mercado.
- D. Comprar a precios competitivos.
- E. Saber hacer las cosas mejor que los otros.
- F. Tener solvencia financiera.
- G. Estar en una buena ubicación.
- H. Ofrecer un producto/servicio innovador.

Análisis de mercado

Investigación de Mercado

Es el instrumento que posibilita conocer el mercado donde se ofrecerán los sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y desarrollar su estrategia para satisfacerlo. Permite aproximarse a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma. Se necesita definir quiénes van a ser los posibles clientes y qué es lo que buscan; esto permite mejorar los productos y hacerlos más atractivos tratando de averiguar con el mayor detalle posible las características de los potenciales clientes: ingresos, sexo, edad, educación, etc. Esto no quiere decir que el estudio de mercado garantice el éxito de un negocio, sino que su resultado puede orientar líneas generales del emprendimiento, y permitir saber la parte de ese mercado que ofrece mayores posibilidades, quiénes serán los competidores, quiénes y en qué cantidades y precios van a comprar el producto, si existe probabilidad de crecimiento de la demanda, etc.

La Competencia

Toda empresa enfrenta una serie de competidores. Para tener éxito es necesario satisfacer la necesidad y los deseos del consumidor mejor que los competidores. Es imprescindible conocer con quiénes se va a competir. Las empresas deben adaptarse no solo a las necesidades del cliente, sino a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores. No existe una estrategia competitiva que funcione para

todas las empresas. La empresa debe considerar su tamaño y su posición en el mercado en relación con sus rivales.

Las firmas pequeñas pueden elegir estrategias que les proporcionen ciertas ventajas. Antes de iniciar un negocio es conveniente responder preguntas como las siguientes: ¿Quiénes son mis competidores? ¿Qué productos o servicios ofrecen? ¿Qué participación tienen los competidores en el mercado? ¿Qué política de precios y pagos tienen para sus productos o servicios? ¿Es un mercado muy competitivo, donde aparecen y desaparecen rápidamente empresas? ¿Por qué? ¿Qué productos sustitutos pueden aparecer? ¿Cuáles son las tendencias del sector en los próximos años? ¿Cómo pueden reaccionar frente al ingreso de otro competidor?

El Cliente

Cualquiera sea el producto o servicio que se ofrece, es imprescindible conocer al cliente. El cliente es la razón de ser de un negocio. Es quien compra y hace que la empresa se desarrolle o no. Hay distintas maneras de acercarse y conocer al cliente:

- Encuestas periódicas.
- Investigación de mercado.
- Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente.
- Atención personal de los reclamos y las quejas.

Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y disposición para trabajar con el personal en estrategias y soluciones, tratando siempre de anticiparse a los problemas. *“Escuchar a los clientes tiene que llegar a ser la meta de todos. Con una competencia que avanza cada vez con mayor rapidez, el éxito será para aquellos que escuchen y respondan más resueltamente”*. (Tom Peters).

Las siguientes son algunas preguntas que pueden servir de guía para analizar la clientela:

- ¿Cuántas personas constituyen el mercado potencial?
- ¿Cómo se podrá ampliar la cantidad de clientes?
- ¿Por qué razones se acepta el producto/servicio que se va a ofrecer?
- ¿Con qué frecuencia se compra?
- ¿Cómo pagan los clientes (tarjeta, efectivo, cheque, etc.).
- ¿El precio del producto o servicio es aceptado por el mercado?
- ¿Cómo se desarrollará la demanda en los próximos años?

Herramientas de Gestión Empresaria

- ¿Qué causas pueden modificar la actitud de los posibles clientes?

El marketing a desarrollar

El *marketing* ha sido definido por Philip Kotler como un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean, a través del intercambio de productos o servicios. Jerome McCarthy opina que es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.

También es definido como “*el conjunto de actividades que facilitan el paso de los productos o servicios desde el lugar de origen o producción hasta el destino final: el consumidor*”. De ahí que un Plan de Negocios, también debería contemplar las posibles herramientas de marketing, tomando en consideración diferentes aspectos:

- Lo que quiere el cliente.
- Dónde y cuándo lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién quiere realmente comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar.
- Qué estrategia puede emplearse para que finalmente se decida a comprarlo.

Identificado al grupo de clientes, el objetivo es satisfacer las demandas del segmento elegido, mediante el producto o servicio que se ofrece. Es necesario lograr que el producto encuentre un lugar en la mente de los consumidores, para que lo conozcan, lo elijan, lo prefieran, y lo compren. Para ello el plan de marketing debe comprender las cuatro variables fundamentales:

- Producto.
- Precio.
- Plaza (distribución).
- Promoción (comunicación).

La organización

Sobre la Organización Empresaria nos referiremos mas adelante en profundidad, pero en este punto debe recordarse que todas las empresas, grandes o pequeñas,

necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno, que distribuyan tareas y responsabilidades entre los propietarios y empleados de la empresa.

En general las áreas principales de la empresa son: Producción, Ventas, Administración y Finanzas. En los micro o pequeños emprendimientos es muy común –y potencialmente crítico–, que el propietario se halle a cargo de todas o muchas de las áreas, encargándose de producir, vender, administrar, cobrar y manejar las finanzas, sin delegar responsabilidades y haciendo las cosas con menor tiempo de planeamiento y control. Esto suele llevar a tropezar con falta de organización y escaso tiempo para dirigir, por lo que no resulta posible implementar un sistema de gestión.

Confección del plan de negocio

Cuando se ha reunido la información detallada anteriormente, es necesario ordenarla para el armado y la confección del documento. La forma de presentar la información varía de acuerdo al tipo de empresa, sector industrial, productos, etc. por lo que puede tener muchas variantes. A modo de ejemplo, a continuación aquí se indica una de las formas que puede adquirir un Plan de Negocio.

1. Resumen Ejecutivo

Es un panorama global de las características más relevantes del proyecto. Aunque el resumen ejecutivo se coloca antes del plan de negocio, se escribe después de tener todos los elementos que lo integran.

2. Descripción de la empresa

- Nombre o razón social
- Fecha de iniciación de actividades
- Ubicación
- Nombre de los propietarios o integrantes de la sociedad
- Personal ocupado
- Breve historia del negocio, eventos de importancia, logros y antecedentes destacados, principalmente ventas.

3. Descripción del producto o servicio

- Especificaciones del producto o servicio. Utilidades y usos.
- Diferenciación con otros productos de la competencia. Ventajas y desventajas.
- Describir el proceso de elaboración: máquinas, herramientas, insumos, embalaje, etc.

- Proveedores.

4. Definición del negocio

- La misión, Visión, propósitos y valores
- Factores claves y ventaja competitiva.
- Objetivos y estrategias.

5. Análisis de mercado

- Segmento de mercado. Tamaño. Tendencias.
- Competencia.

6. Plan de Marketing

- El producto.
- El precio.
- Ubicación y distribución.
- La comunicación

7. La Organización

8. Información Económica y Financiera

- La inversión necesaria estimada.
- Análisis de costos inicial.
- Proyección de ventas esperada.

9. Otros aspectos a considerar

- Aspectos Legales. Considerar la normativa legal nacional y local vigente relacionada con el proyecto. Registro de la Empresa. Especificar el capital social suscrito y pagado, participación accionaria y conformación de los Directivos. Permisos requeridos y garantías a presentar, etc.
- Aspectos Ambientales. Analizar si es necesario un Informe Ambiental, que señale la incidencia o afectación positiva o negativa del desarrollo del proyecto en el ambiente.
- Aspectos de Higiene y Seguridad Industrial. Contemplar las medidas necesarias a tomar en el desarrollo del proceso, para evitar accidentes de tipo laboral y/o procesos de contaminación que perjudiquen integridad del personal que trabaja en la empresa (también deben enumerarse los equipos a utilizar y los artículos de higienes y seguridad).

El plan debe ser presentado en forma clara y sencilla de entender. No conviene que sea demasiado extenso (no más de 50 hojas) y la información detallada debe ser coherente y lógica. No hay que cometer el error de pensar que el Plan Empresarial contiene todos los detalles del negocio. El plan ayuda a entender lo que uno quiere hacer, y puede ser complementado por otros

documentos, que coadyuvan a comprobar por qué razones el negocio tendría posibilidades competitivas.

No todo va a ocurrir como se lo haya planeado, de modo que hay que estar preparado para eventuales cambios, para resolver lo impredecible y aprender de los fracasos. De cualquier manera, contar con un buen Plan de Negocio es la mejor forma de arrancar sabiendo hacia adónde se va, en qué terreno se va a jugar y qué es lo que se quiere lograr.

Elaboración de un plan estratégico

El Plan Estratégico, es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. La definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan de negocios. **Un Plan Estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal.**

Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. **Es manifiesto** porque especifica políticas y líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, **es temporal** porque establece plazos concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- **Objetivos numéricos y temporales.** No son válidos los objetivos del tipo “*Maximizar las ventas de este año*”, ya que no especifican una cifra y una fecha. Para el caso, lo correcto sería, por ejemplo: “Lograr que las ventas asciendan a 100.000 \$ antes de diciembre del presente ejercicio”.
- **Políticas y conductas internas.** Son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: “*Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo*”.
- **Relación de acciones finalistas.** Son hechos con-

Herramientas de Gestión Empresarial

cretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: *“Iniciar una campaña de publicidad en TV, radio y prensa escrita, para apoyar la promoción de un nuevo producto”*.

Suele ser común, en el ámbito empresarial, complementar un plan estratégico con uno o varios planes como el Plan de Negocios, Proyectos de Inversión o Planes Operativos.

Planificación

La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que afrontan las pequeñas y medianas empresas, como es el caso de:

- Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
- Adelantarse a las situaciones que afectan la rentabilidad.
- Prever contextos futuros del mercado.
- Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
- Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
- Falta de estrategias de producción, ventas, *marketing*, etc.

Un negocio es mucho más que un producto o servicio. Por eso es necesario contar con un Plan, que obligue a pensar, investigar y trabajar en forma estratégica sobre el negocio y no actuar solo sobre la base de la intuición. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen actualmente y en un probable futuro del mercado, sin realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible.

La misión

La misión es el enunciado que hace el empresario lo que hará y para quién lo hará. La misión de una empresa queda definida por tres componentes:

- A. ¿Qué vendemos? (oferta).
- B. ¿A quién se lo vendemos? (demanda).
- C. ¿Porqué nos eligen a nosotros? (ventaja competitiva).

El objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportu-

nidades del entorno, y se la define considerando: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

Al construir un plan de negocio alrededor de una misión bien concebida, la compañía podrá usar sus recursos limitados más efectivamente. La misión ayuda a que la empresa pase de *“tratar de hacer las cosas bien”* a *“hacer lo correcto”*.

El atractivo de un “sector del mercado” es el que determina la rentabilidad de la empresa. El objetivo estratégico de un empresario es encontrar esa “porción de mercado” donde su empresa actuará y ejercerá una influencia directa sobre los precios, los costos y la inversión requerida para entrar y mantenerse en el negocio. Un error que se comete con frecuencia, es realizar un negocio similar a otro que brindó buen resultado, sin tener en cuenta que esa reproducción de actividades trae como consecuencia un achicamiento en los beneficios, porque se está repartiendo el mismo mercado en un número mayor de negocios.

Para prever esto hay dos preguntas fundamentales que se deben responder: **a)** ¿Cuál es el factor clave del negocio que pienso desarrollar? y, **b)** ¿Qué diferencia que sea significativa tengo con los demás?

Es imprescindible distinguirse de los demás con ideas innovadoras, desarrollar una buena imagen a través de la calidad de los productos, los servicios al cliente, el diseño del envase, etc.

La visión

La Visión, es la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar esta visión deben concentrarse en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad.

Cuando en una empresa hay *Visión Compartida*, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial. Es un camino que se origina en el interior de las personas, a través de la construcción

de una *Visión Personal*, según la cual, no basta con aumentar las aptitudes de las personas, sino que también es necesario mejorarlas, lo cual implica capacidad y voluntad para comprender y trabajar con las fuerzas que nos rodean, con espontaneidad y alegría.

La práctica del *Dominio Personal*, según Peter Senge (1990) supone aprender a mantener una visión personal clara de la realidad que nos circunda. El convencimiento y compromiso con una visión de futuro puede lograr procesos de cambio personal que permiten alcanzar los resultados esperados a través de acciones claras, pacientes y persistentes.

En una organización no es suficiente que el director general tenga una buena idea del futuro y la determinación de verlo realizado, sino que es necesario que, la manifestación de esa idea en acción sea un objetivo de todos. Habrá que pensar en algún modelo que sea capaz de expresarlo y otorgarle significado. El enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización, es lo que antes mencionamos como Misión.

Propósitos y valores

Los propósitos y valores de la organización tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional. Por otra parte, las políticas y normas sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, que configuran, conjuntamente con el liderazgo y el posicionamiento, los factores clave del éxito que determina el cumplimiento de la imagen objetivo.

Los valores son ideas filosóficas que comparten las personas pertenecientes a la organización, y los mismos son coherentes con unos criterios o creencias que matizan y guían sus comportamientos.

Cuando se forma un núcleo en torno del cual se estructuran los motivos, los esfuerzos y las acciones de todos los miembros, esto da pie a que los valores obedezcan a declaraciones explícitas, como rasgos implícitos de una conducta.

Los objetivos

El objetivo establece un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro deseado. Los objetivos tienen que ser realistas y alcanzables, poder cuantificarse y medirse. A medida que se logran los objetivos, es necesario establecer nuevas metas o modificar objetivos ya definidos en función de los cambios que se producen en los negocios. La formulación de objetivos cumple algunos requisitos esenciales:

- Establece un único resultado a lograr (Ej: aumentar la producción un 10 % el año próximo).
- Comienza con un verbo de acción (lograr, aumentar, participar, desarrollar, etc.).
- Tiene una fecha límite para su cumplimiento.
- Debe ser lo más específica y cuantificable posible.
- Es coherente con la misión de la empresa y con los demás objetivos que se establezcan.
- Debe ser factible de alcanzar, para no provocar frustración y falta de motivación.

Las estrategias

La **estrategia** es la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno, siempre cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente competitiva. Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o una parte del mismo, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos.

Michael Porter, ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas *genéricas* o *básicas*, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

- Liderazgo general en costos.** Esta estrategia se basa fundamentalmente en alcanzar mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer productos y servicios a un precio bajo.
- Estrategia de diferenciación.** Consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

C. Concentración o enfoque de especialista.

El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores. Este camino permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es el más aconsejable para los micro y pequeños empresarios.

Análisis estratégico / FODA

El análisis estratégico abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa, y su objetivo es facilitar la formulación de una estrategia empresarial. Se evalúa el ambiente interno de la empresa que comprende sus “fortalezas” y “debilidades”, incluyendo los recursos humanos, técnicos, financieros, etc. Se analiza el contexto en el que se desenvuelve la empresa, sus posibilidades de desarrollo de mercado (producto/servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable constituyen las “oportunidades”. Por otra parte se evalúan las “amenazas” que representan un obstáculo para su crecimiento. A modo de ejemplo:

Fortalezas

La experiencia que uno tenga en el ramo de la actividad.

Recursos humanos bien capacitados y motivados.

La accesibilidad a las materias primas a precios adecuados.

La calidad de los productos.

Ubicación apropiada.

Oportunidades

Mercado en crecimiento.

Deficiencia de la competencia en la producción y/o distribución de sus productos.

Posibilidades de exportar.

Debilidades

Falta de capital de trabajo.

Recursos humanos sin capacitación y totalmente desmotivados.

Conocimiento inadecuado del mercado.

Precio alto.

Calidad deficiente.

Amenazas

Competencia desleal.

Aparición de productos sustitutos.

Introducción de productos importados.

Escasez de materia prima.

“Lo importante es poder ver de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, controlarlos, y tratar de convertir debilidades y amenazas, en fortalezas y oportunidades respectivamente, o por lo menos neutralizarlas”

Conclusiones

La planificación estratégica es necesaria para asegurar la formulación de una estrategia sólida, incrementar el nivel de compromiso y conciencia en toda la empresa, proporcionando un apoyo metodológico (pone fecha y orden a la tarea). El Plan Estratégico especifica la relación de la organización en función de la misión, la visión, los propósitos y valores, los objetivos, las estrategias, y en el marco de un Análisis Estratégico FODA, en conjunción con su entorno. El análisis del entorno identifica las oportunidades y amenazas que se vislumbran en el futuro. El análisis interno señala los puntos fuertes y débiles de la empresa, y tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), presumiendo las debilidades de su organización o estructura. Los Objetivos se derivan de la misión y visión, sirviendo de guías para el logro de la misión. Los objetivos y las estrategias de la Organización contenidos en el Plan Estratégico, se convierten en logros estratégicos operativos, para alcanzar Unidad y Continuidad de Acción en el logro de las metas establecidas por la dirección.

www.alimentosargentinos.gob.ar