



Estrategia

El Plan Estratégico en la Empresa

Rentabilidad y Sostenibilidad

La gran mayoría de las empresas (grandes y pequeñas) no poseen ninguna metodología estratégica en la gestión de sus negocios y, aquellas que lo poseen, normalmente acaban formulando estrategias difícilmente implementables, que en definitiva no proporcionan resultados satisfactorios.

Esto último desencadena una falta de credibilidad en los sistemas de gestión estratégica de las empresas.

No se debe olvidar que la formulación estratégica constituye el 5% del trabajo y que el restante 95% recae en la implementación.

Se podría decir que muchas empresas están continuamente formulando nuevos planteamientos estratégicos, los cuales acaban siendo meras declaraciones de intenciones, bajo las cuales no existen planes operativos para su implantación y de los que se realizan muy pocas mediciones del grado de implantación y de los resultados obtenidos.

Sin embargo, cada 3 años, todas estas empresas acaban generando un nuevo plan estratégico. He aquí, una oportunidad para sus competidores, ya que aquellas empresas capaces de formular estrategias, describir sus implantaciones y medir el avance y resultados de las mismas, generarán por sí mismas ventajas competitivas frente a sus competidores.

¿Para qué sirve un plan estratégico?

El propio mercado erosiona la rentabilidad de las empresas con una continua presión a la baja sobre los precios (efecto de la rivalidad competitiva y del poder negociador de los clientes), junto con una tendencia al alza de los costes (bajo grado de integración con proveedores sumado a tensiones inflacionistas sobre los precios de las materias primas que componen los productos).

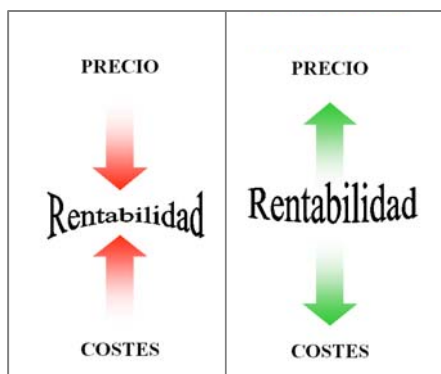
Estos dos aspectos confluyen al final en una degradación de la rentabilidad y por tanto de la sostenibilidad de la empresa a medio y largo plazo.

Esta presión continua en el mercado hace que las empresas que desarrollen e implanten un plan estratégico adecuado, tomen posiciones sobre los dos ejes de presión (precio y costes) y que por tanto puedan defender su posición competitiva y sostenerse a largo plazo.

¿Cómo se puede defender una empresa ante las fuerzas del mercado?

Siempre existe un polo opuesto y el plan estratégico nos va a ayudar a encontrarlo. Las fuerzas de signo contrario, a la presión que ejerce el mercado sobre el precio y los costes, son las siguientes:

Existen fórmulas para invertir esas fuerzas – El plan estratégico



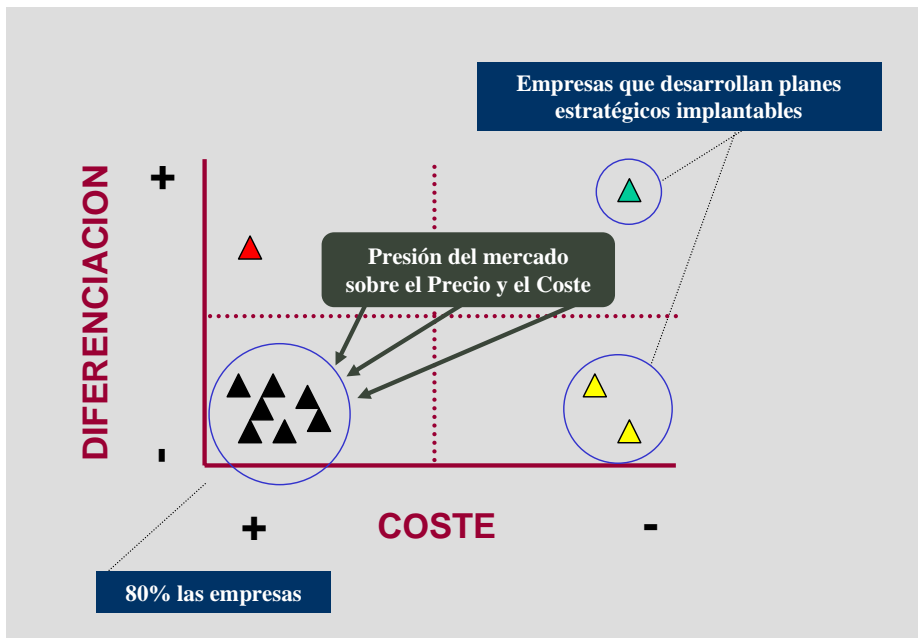
DIFERENCIACION

En la medida que se busquen elementos que diferencien a las empresas en el mercado, se podrá luchar contra la presión en los precios.

COSTE

En la medida que se encuentren mecanismos que impulsen reducciones de costes, bien sea por procesos de estandarización bien sea por la detección y eliminación de los costes no estratégicos¹.

¹ Costes no estratégicos son aquellos que no proporcionan ninguna diferenciación en el mercado.



Este ejemplo nos demuestra que cualquier empresa por pequeña que sea si gestiona una intención estratégica podrá obtener importantes beneficios.

Así pues, un plan estratégico implementable “como el kiosquero” es una herramienta eficaz que genera importantísimos rendimientos a las empresas.

“¿Hay que ser una gran empresa para generar un plan estratégico? Rotundamente NO”

En la figura anterior se muestran cuatro cuadrantes. Todas las empresas están situadas en algún cuadrante de ese gráfico.

El 80% de las empresas se encuentra en el cuadrante de “+” coste y “-” diferenciación, por tanto estas empresas verán reducida su rentabilidad a medio y largo plazo.

Sólo algunas empresas consiguen a través de su planificación estratégica colocarse en situaciones de mayor rentabilidad.

Existen empresas que actúan sobre las dos fuerzas (diferenciación y coste) y otras que solo actúan en una. Esto dependerá de la capacidad de la intención estratégica de los promotores empresariales.

¿Hay que ser una gran empresa para generar un plan estratégico?

Rotundamente NO.

Véase un ejemplo: “El kiosco de la esquina que cuando pasamos por la mañana en el coche, se acerca y nos pasa el periódico, está generando una diferenciación que le permite actuar sobre el precio de venta - ¿No pagaríamos 30 céntimos de € más por este servicio? A su vez el kiosquero viendo que este servicio le generaba una importante pérdida de tiempo al tener que salir del kiosco cada vez que pasaba un cliente, decidió disponer su kiosco de manera que se pudiese acceder a todos los artículos desde fuera.

Con esta estrategia de coste bajo el kiosquero actuaba sobre la fuerza de incremento de coste”.