

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

NUEVOS CONCEPTOS DE  
APLICACIÓN EN PYMES

*Horacio A. Irigoyen*

**APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

## **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

Viamonte 1546 Piso 2° Of. 200  
(1055) CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES  
Telefax: 374-5418/6692/8855

**info@aplicacion.com.ar**  
**www.aplicacion.com.ar**

### **Irigoyen, Horacio A.**

Planificación estratégica : nuevos conceptos de aplicación en Pymes.  
1a ed. - Buenos Aires : Aplicación Tributaria S.A., 2008  
216 p. ; 21x15 cm.  
ISBN 978-987-1099-99-3  
1. Marketing. I. Título  
CDD 658.8  
Fecha de catalogación: 30/01/2008

©COPYRIGHT 2008 BY **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

1ª Edición, Enero 2008

I.S.B.N. 978-987-1099-99-3

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER  
MEDIO, YA FUERE MECÁNICO, ELECTRÓNICO, ETCÉTERA, SIN  
AUTORIZACIÓN ESCRITA DEL AUTOR Y DEL EDITOR**

El presente trabajado ha sido minuciosamente revisado y corregido. No obstante, ni la Editorial ni el autor se hacen responsables, bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio que cualquier error y/u omisión puedan ocasionar.

Este libro se terminó de imprimir en Enero de 2008

**APLICACIÓN TRIBUTARIA S.A.**

Viamonte 1550

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

*A mi nieta*  
*Agustina M. Irigoyen*



## Prólogo

*Estimado lector, me encuentro ante la difícil tarea de prologar esta obra.*

*Ya de por sí prologar un escrito sobre estrategia puede representar un desafío enorme para cualquiera; ríos de tinta se han escrito en nombre de la estrategia. En mi caso, el desafío es doble, ya que el autor es mi padre y fuente de orgullo e inspiración tanto como persona cuanto como profesional. ¿Como resistir la tentación de abandonar la temática de la obra para centrarme en cambio, en el autor y enumerarte sus incontables logros académicos, su extensa y rica experiencia laboral y su amor por esa compleja criatura que es la P.yM.E.? Mi respuesta a esa tentación será la brevedad. Como bien destaca el autor, “su tiempo” es el recurso máspreciado con el que cuenta el empresario P.yM.E.; de bien poco les serviría a ustedes una enumeración de logros ajenos si eso les resta de “su tiempo” para leer y meditar esta obra.*

*Recuerdo que mi último examen en la universidad versó precisamente sobre estrategia; toneladas de libros; matrices; ¡definiciones que era obligatorio saber de memoria! No puedo menos que recordar con tristeza esos momentos, a la vez que destacar el contrapunto con esta obra que, con su lenguaje ameno y accesible, le internara en el mundo de la planificación estratégica, sin necesidad de daños cerebrales colaterales.*

*Estrategia implica una mirada de mediano y largo plazo; ahora bien, ¿largo plazo en Latinoamérica? Déjeme decirle estimado lector, que sí es posible; aún dentro de un entorno tan cambiante como el nuestro. Si bien mi experiencia profesional transcurre en compañías grandes, puedo asegurarles que en lo que a estrategia hace, la diferencia la marca el compromiso inagotable del líder con la misma. La razón de ser que legitima al líder en la empresa es la estrategia; hasta que así no lo entendamos, nuestras empresas serán como hojas en el viento, moviéndose espasmódicamente entre la bonanza y el abismo. Afirma bien el autor al*

*remarcar que la mayoría de los líderes de la historia no eran buenos generales, sino que se rodeaban de ellos. El liderazgo implica también eso, saber moverse al costado, no desplazado, sino al espacio especial reservado al estratega para que, con la perspectiva de la distancia y posición de privilegio, siga el desarrollo de la batalla.*

*Le dejo en sus manos, pues estimado lector. Espero que disfrute estas páginas tanto como lo he hecho yo y que las mismas enciendan en usted la llama de la estrategia que, como una luz, puede guiar a su emprendimiento a través de las tinieblas de la incertidumbre.*

*Buen viaje y mis mayores deseos de éxito.*

“En la guerra el resultado nunca es definitivo. Ningún plan de batalla sobrevive al primer contacto con el enemigo”

Kart von Clausewitz

*Lic. Hernán A. Irigoyen*

*Permítanme advertirles que por formación profesional y vínculo familiar me caben las generales de la ley para emprender la tarea con la que me han honrado, pero no por ello me excusaré de abordarla.*

*La invitación a prologar esta obra me ha permitido descubrir una herramienta novedosa, amena e indispensable, en la que el lector encontrará un momento de privacidad intelectual para priorizar “lo importante” por sobre “lo urgente”.*

*La vasta experiencia del Dr. Horacio A. Irigoyen en los temas que desarrolla permitirá al lector conocer aspectos peculiares de los nuevos criterios de estrategia, que generalmente no se encuentran en los textos dedicados al tema y que resultan de su experiencia práctica en esta área y de la empresa, expresada como realidad de vida.*

*Para quienes lo conocemos personal e íntimamente, sabemos que la planificación estratégica estuvo siempre presente en su vida, pero también la razonabilidad necesaria para adaptarla y readaptarla conforme a las circunstancias, de manera que los cambios no lo sorprendieran.*

*Quien no aplica herramientas de estrategia en su propia vida, mal puede pretender aplicarlos exitosamente en las organizaciones.*

*Espero que el lector se entretenga y sorprenda tanto como yo al leer esta obra, que seguramente alcanzará el éxito que el autor merece.*

*“Todo sueño depende de una estrategia, pero ciertamente la estrategia no es la base firme de un sueño. La estrategia que hayas creado puede que sea excelente, pero sólo el ánimo, el entusiasmo, la perseverancia y la dedicación son la base inmovible de un sueño”*

*Dr. Horacio A. Irigoyen (h)*





# Sumario Analítico

## **INTRODUCCIÓN**

.....	13
1. LIMITACIONES.....	18
1.1. Cognitivas.....	18
1.2. Capacidades.....	18
1.3. Información.....	19
2. RESUMEN.....	22

## **CAPÍTULO 1**

<i>La Estrategia desde su Raíz Militar</i> .....	25
1. ¿EN QUÉ CONSISTE LA ESTRATEGIA, DESDE SU RAÍZ MILITAR?.....	25
2. RESUMEN.....	35

## **CAPÍTULO 2**

<i>Desarrollo de Planes Estratégicos</i> .....	37
1. ¿ES REALMENTE NECESARIO DESARROLLAR PLANES ESTRATÉGICOS?.....	37
2. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA.....	45
3. RESUMEN.....	51

## **CAPÍTULO 3**

<i>Objetivos y Esfuerzos Comunes, Compartidos</i> .....	53
1. OBJETIVOS Y ESFUERZOS COMUNES, COMPARTIDOS.....	53
2. RESUMEN.....	74

## **CAPÍTULO 4**

<i>La Importancia del Factor Humano</i> .....	77
1. LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN EL PROCESO DE DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS.....	77
2. RESUMEN.....	90

---

## **CAPÍTULO 5**

<b><i>La Estrategia. ¿Improvisación Planificada?</i></b> .....	<b>93</b>
1. ENTONCES, ¿LA ESTRATEGIA DEBE SER UNA “IMPROVISACIÓN PLANIFICADA”? .....	93
2. RESUMEN .....	101

## **CAPÍTULO 6**

<b><i>El Pensamiento Estratégico</i></b> .....	<b>103</b>
1. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	103
2. RESUMEN .....	112

## **CAPÍTULO 7**

<b><i>Una Referencia al Cuadro de Mando Integral</i></b> .....	<b>113</b>
1. UNA REFERENCIA AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	113
2. EL PROBABLE ESCENARIO VENIDERO .....	123
2.1. El ejemplo de la soja .....	124
3. RESUMEN .....	126

## **CAPÍTULO 8**

<b><i>Las Políticas de Atracción, Detección y Retención de Talentos</i></b> ..	<b>129</b>
1. LAS POLÍTICAS DE ATRACCIÓN, DETECCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS .....	129
2. ¿QUÉ QUIEREN AHORA LOS EMPLEADOS? .....	134
3. ¿QUÉ HACEN LAS EMPRESAS FRENTE A ESTO? .....	141
4. RESUMEN .....	144

## **CAPÍTULO 9**

<b><i>La Innovación, el Liderazgo y el Empuje Empresarial</i></b> .....	<b>147</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	147
1.1. Distintas clases de innovaciones .....	150
1.2. El proceso innovador .....	153
1.3. Ciclos del cambio tecnológico .....	155
1.4. Desarrollos del proceso innovador .....	155
1.5. Algunos modelos de proceso innovador .....	156
1.5.1. Modelo de Abernathy – Clark .....	156
1.5.2. Modelo de Henderson – Clark .....	157
1.5.3. Cadena de valores agregados de la innovación .....	158
1.5.4. Matriz de familiaridad .....	158
1.5.5. Cantidad y calidad del nuevo conocimiento .....	158
1.5.6. Modelo de Teece .....	159
1.5.7. Opción estratégica .....	160
1.5.8. Modelo de Utterback – Abernathy .....	161

---

1.5.9. Modelo de Tushman – Rosenkopf del ciclo de vida de tecnología.....	162
2. LOS EMPRENDEDORES EN LOS MODELOS DE INNOVACIÓN .....	164
3. LOS EMPRENDEDORES .....	165
3.1. Plan global.....	178
3.1.1. Realización de conferencias y charlas de concientización, dentro de una programa tendiente a instalar en la sociedad la consideración por la actividad empresaria y el fomento a la creación de iniciativas emprendedoras .....	180
3.1.2. Elaboración de programas específicos de gestación y desarrollo de ideas emprendedoras.....	182
3.1.3. La conformación de equipos interdisciplinarios encaminados a la tutoría de proyectos.....	185
3.1.4. Diseño e implementación de programas de formación de emprendedores y de capacitación de formadores.....	187
3.1.5. Gestación de iniciativas innovadoras y de nuevas formas de asociación y de financiación.....	188
3.1.6. Elaboración de planes de trabajo.....	189
3.1.7. Incorporación, adaptación y transferencia de tecnología.....	190
3.1.8. Formación, asesoramiento y apoyo en tareas de gestión empresaria.....	191
3.1.9. Elaboración, obtención, transferencia y uso de información pertinente.....	192
3.1.10. Instalación de una cultura de la calidad .....	193
3.1.11. Búsqueda y desarrollo de mercados .....	194
3.1.12. Desarrollo de redes entre instituciones públicas, privadas, empresas y emprendedores (ya desarrollados o potenciales).....	194
4. CONTENIDOS .....	195
5. RESUMEN .....	201

## ***COROLARIO***

..... **203**



# INTRODUCCIÓN

---

Se ha escrito bastante, especialmente en los últimos tiempos, acerca de **estrategia** en términos generales, aunque empleando en casi todos los casos conceptos de aplicación global; pero en contadas ocasiones se intentó explicar y motivar al empresario P.yM.E. para incorporar esta herramienta fundamental entre el arsenal de recursos limitados y rudimentarios de que normalmente dispone.

Entre otras características del pequeño y mediano empresario argentino podemos citar una queja constante y un reclamo permanente de “*ayudas*” de parte de los gobiernos para suplir esas carencias, haciéndolo en la mayoría de las ocasiones respecto de generalidades y no aportando precisiones acerca de las reales necesidades y las posibles soluciones.

Cuando estos empresarios pueden acceder a interlocutores válidos de los diversos estamentos gubernamentales, suelen divagar y centrar sus reclamos en exenciones, subsidios, créditos blandos, sin precisar en la contrapartida a ofrecer y sin consignar el impacto esperado en el sector y en la empresa en particular y la contribución esperada para la sociedad.

Normalmente no pueden ofrecer un marco de análisis adecuado porque no han realizado un análisis detallado de su mercado, de sus propias fortalezas y debilidades, de los objetivos que se proponen alcanzar y de los recursos a aplicar para ello: es decir frecuentemente no han realizado un adecuado trabajo de **planificación**.

Volviendo al párrafo inicial y al concepto de “*estrategia*” en sí, no podemos dejar de mencionar que acerca del mismo, su adaptación desde su origen como herramienta metodológica de guerra hasta su empleo en la “*guerra*” comercial moderna, hubo y hay explicaciones incluso intentando explicar y hasta diluir la frontera existente entre estrategia y tácticas.

Todo ello es encomiable y útil, y en esa fuente hemos abrevado todos quienes hemos sentido inquietudes acerca del devenir de la Administración de Organizaciones. Desde el punto de vista de la pequeña y mediana empresa –sobre todo– entendemos que debemos nombrar las cosas por su nombre y apellido, sobre todo cuando se trata de una de las herramientas a las que este tipo de empresario se muestra explícita o indirectamente reacio: la planificación estratégica.

Podemos asegurar inicialmente, aceptados los conceptos anteriores, que quizás una de las características más comunes a los empresarios P.yM.E. consiste en una suerte de **resistencia** a la planificación. Este tipo de empresario opera a diario en un mundo en que se carece de la noción detallada de los “*tiempos*” y su importancia relativa en el mundo de los negocios; la actividad frenética en que suelen enfrascarse es no solo la respuesta que brinda a la escasez de recursos sino también a la necesidad de desarrollar actividades multifacéticas de manera constante: **la acción es la respuesta que brindan al medio.**

El aprendizaje a medias de muchas funciones y su ejercicio incompleto y muchas veces ineficaz, obedece también a la conciencia de la necesidad de realizar las mismas, pero el temor a las intromisiones, el rechazo a lo “*desconocido*” (sobre todo si se trata de “*terceros*” y más aún si éstos son profesionales), hace que se encargue personalmente de tales tareas aunque el tiempo no le alcance y su acción se limite a efectuar “*remiendos*”.

Es cierto que los frentes en los que actúa son múltiples, tantas como las diversas funciones que implica un negocio, variados en sus características

y de diversa exigencia de respuestas, situación para la que no está normalmente capacitado, pero sin renunciar por ello a su desempeño, absorbe nuevas funciones a medida que la necesidad del día a día las va creando.

Este tipo de actividad frenética y constante lo obliga a desarrollar (o a incrementar) condiciones innatas, formas “*reflejas*” de respuesta, muchas veces compatibles con la situación (sería aventurado calificarlas de “*adecuadas*”) fruto de su particular “*intuición*” antes que de su capacidad técnica e información.

El párrafo anterior contiene muchas de las características usuales en este tipo de empresario: desarrollo de una actividad febril, sin pausas, mediante el empleo de capacidades individuales no comunes, un raro espíritu aventurero que le hace amar el riesgo y supliendo con su inspiración la falta de información para responder a cada situación que se le presenta.

Mucha de la literatura especializada incluso enfatiza la capacidad de reacción y adaptabilidad de este tipo de empresarios a las condiciones no sólo adversas, sino a todo tipo de “*sorpresas*” en el desarrollo de sus actividades. La “*adaptabilidad*” de una pequeña y mediana empresa –generalmente de tipo familiar– fruto de la flexibilidad que le brinda su escasa e insuficiente estructura, es frecuentemente citada como una ventaja comparativa que puede exhibir este tipo de empresas frente a las grandes corporaciones; y **realmente lo es.**

Si nos detenemos a analizar brevemente lo expuesto en los párrafos anteriores, podemos verificar que se trata del desarrollo de una serie de consecuencias verdaderas unas y falsas las otras, derivadas de causas limitantes ciertas y características de las pequeñas y medianas empresas.

Es cierto que no existen normalmente tareas estrictamente diferenciadas y campos de acción perfectamente delimitados, lo que obliga a los empresarios a desarrollar diverso tipo de capacidades no siempre

congruentes, donde la urgencia prima sobre la calidad y la efectividad sobre la eficiencia.

Es cierto que lo expresado vale para la actividad del “*día a día*” en que el empresario, como bombero interno, debe salir a apagar muchos incendios en diversos sectores. La adrenalina opera como combustible y puede llegar incluso a extrañar ese “*ambiente*” si las cosas se le presentan totalmente favorables y crece rápida y constantemente.

Es también cierto que muchas de las “*sorpresas*” (incendios) surgen también como consecuencia del mismo criterio de apresuramiento y necesidad de actuar de manera constante y urgente, sin haber previsto adecuadamente la posibilidad de su ocurrencia, y mucho menos, haber planificado acciones consecuentes si la eventualidad ocurría.

El empresario P.yM.E. no conoce de horarios; trabaja mientras come, piensa cuando está en la cama y ni siquiera le es permitido enfermarse (generalmente cuando enferma, es de suma gravedad y normalmente muere). La urgencia domina su vida y el tiempo siempre es escaso; **es su bien máspreciado**. Por eso es que presta una atención especial al manejo de “*sus*” tiempos a los que deben adecuarse los tiempos de todos quienes estén en contacto con él en la organización; por eso resulta muy difícil que acceda a “*perder tiempo*” en formarse, capacitarse ... *¡ni siquiera para escuchar a los que saben!*

El “*futuro*” se presenta a su vista como una masa confusa de proyectos globales sin analizar y a los que va dando forma sobre la marcha, muchas veces de manera inconexa, (sus versos preferidos son “*caminante no hay camino, se hace camino al andar...*”) de modo que los “*detalles*”, con toda su carga de problemas particulares, muchas veces frenan, otras obstaculizan y a veces comprometen toda la empresa. Una de sus expresiones favoritas cuando condesciende a hablar de estos temas es que “*no necesita colaboradores sino que venga alguien detrás de él barriendo las cosas sueltas que se le van escapando*”. El concepto que se ha formado del “*co-*



---

*laborador*” es la de aquel dispuesto a hacer lo que él no quiere, no puede, o no le gusta, pero que está dispuesto a hacerlo cuando y como él lo cree necesario (sin derecho a réplica, opinión o consejo).

Esta descripción de un determinado genotipo esparcido por todo el espacio de los negocios de nuestro país [noventa y siete por ciento (97%) de las empresas son pequeñas y medianas, lo que no obliga a afirmar que el noventa y siete por ciento (97%) de los empresarios de las mismas respondan estrictamente a los conceptos anteriores, ¡Gracias a Dios!] contribuye a explicar dos aspectos estadísticamente confirmados:

- a) Un alto porcentaje de nuevos emprendimientos de pequeño y mediano porte fracasa antes de llegar a la consolidación [entre el lanzamiento y el quinto año, desaparece casi un ochenta por ciento (80%)].
- b) Una inmensa mayoría de los mismos se inicia y se desarrolla sin haber establecido claramente sus planes de corto, mediano y largo plazo y, menos aún, el detalle y magnitud de los recursos asociados para llevarlos a cabo en cada etapa. Lo urgente es ponerse en marcha, empezar a trabajar y generar retornos.

Esta aversión y la consecuente ausencia de planificación explica, a nuestro modo de ver, muchos de los fracasos y desilusiones que arrastra la actividad empresarial en la Argentina, siempre expuesta a vaivenes provenientes de los cambios en la macroeconomía y en las condiciones de funcionamiento de los mercados.

Esta predisposición contraria al planeamiento conspira incluso contra la posibilidad de obtener ayudas de todo tipo (asesoramientos, subsidios, créditos, etcétera) por cuanto se carece hasta del más elemental plan de trabajo previo a la puesta en marcha del proyecto (esta circunstancia es mucho más frecuente de lo que se puede suponer).

De todos modos, ateniéndonos a esa experiencia, a las situaciones cambiantes que realmente modifican el contexto de modo permanente, a las limitaciones no sólo cognitivas, de capacidades y de acceso a la información que afectan a los individuos, sino también, al mismo proceso de elaboración y puesta en marcha de un proceso de planificación estratégica, cobra una nueva dimensión la pregunta (no cuestionamiento) acerca de la necesidad y la utilidad de elaborar planes de este tipo.

## 1. LIMITACIONES

### 1.1. Cognitivas

Sin entrar en detalles específicos, cuando hablamos de limitaciones cognitivas, nos referimos a los conocimientos básicos que se deben tener para comprender cabalmente los aspectos del mercado, del negocio en sí, de las formas de la competencia, de los inconvenientes y ventajas que subyacen en la condición de empresario P.yM.E., de la posibilidad real de adquirir nuevos conocimientos más especializados, etcétera.

### 1.2. Capacidades

Muchas veces se abocan a un negocio que no sólo no conocen, sino que no tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo el objeto del mismo. Normalmente no es así, sino que el negocio se emprende como una suerte de independencia o “*spin off*” de una empresa en la que trabajaba y donde había adquirido la capacidad técnica necesaria, sobre todo luego de la crisis de diciembre de 2001.

Lamentablemente la capacidad técnica sola (la destreza y habilidad para producir un bien), no alcanza para transformar el mismo en un “*producto*” y ponerlo en el mercado de manera rentable.

Asimismo, las capacidades no se agotan en el tiempo sino que es preciso abonarlas y fertilizarlas constantemente a efectos de poder adecuar esa

habilidad a los retos de las innovaciones (que se adopten, generen o deban ser enfrentadas por provenir de la competencia). Para eso es preciso asignar “*tiempos*” que normalmente prefiere destinar a otras actividades.

### 1.3. Información

Es razonable aceptar que el empresario P.yM.E. deba actuar en desventaja en este sentido. No puede competir contra las grandes organizaciones en cuanto a la oportunidad, cantidad, acceso y calidad de la información que hace a los detalles de su negocio.

Solamente con una plena conciencia de esta debilidad y un fuerte sentido de la necesidad de operar asociadamente, puede ayudar a suplir este factor limitante y alcanzar ventajas competitivas cada vez más necesarias.

Debemos recalcar que en un marco generalizado de la **escasez de recursos** en que se mueven las pequeñas y medianas empresas, el único recurso del que generalmente pueden disponer casi sin límites (por el fuerte entramado existente entre familia y empresa, y el fuerte contenido afectivo de otros allegados, sobre todo en las etapas de start-up) es de recursos humanos. A este respecto es preciso recalcar que nos referimos a los aspectos cuantitativos (es decir cantidad de horas-hombre de que se pueda disponer); sin embargo existen otros factores generalmente no correctamente evaluados y considerados que resultan hoy fundamentales: la **capacidad e identificación** de esos recursos humanos con la empresa y con el proyecto (podríamos incluso agregar, su participación en la confección y planeamiento del mismo, como veremos más adelante).

Previo a la elaboración de un plan estratégico es preciso efectuar o contar con un diagnóstico estratégico de la empresa. Este básicamente consiste en una serie de pocos pasos interrelacionados sucesivamente, sobre la base de respuestas a cuestiones tales como se percibe hoy a la empresa y como se desea que sea en el futuro (es decir la visión); un po-

sicionamiento adecuado en el contexto micro y macro en que se mueve la empresa, determinando las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y, sobre todo cuales son los mercados en que actúan aquellos a los que eventualmente se desea acceder.

No se llegó a un estado actual de la empresa fortuitamente, sino que la empresa de hoy es el resultado de las decisiones adoptadas en el pasado, dentro o no de un planeamiento estratégico. El punto de partida debe ser un análisis detallado del camino recorrido desde su inicio, de las circunstancias que operaron a favor y en contra, su relación con los valores de la empresa, especialidades, la tecnología empleada, posición relativa en el mercado, concepto de que se goza, imagen de la empresa, y sobre todo, la estructura, cantidad, calidad y experiencia de los recursos humanos y del gerenciamiento en especial.

Así como dijéramos que la empresa de hoy es el fruto de las decisiones del pasado, la empresa que deseamos será consecuencia de los objetivos actuales de las políticas estratégicas que se implementen para alcanzarlos, es decir la misión que se fije la conducción actual.

El contexto macro y micro en que se mueve la empresa debe ser objeto de consideración y estudios especiales. Sobre el aspecto macro (ambiente político, institucional, legal, funcionamiento y tendencias de la economía, evolución de la ciencia y la tecnología asociadas a la actividad, cambios socioculturales, etcétera) la empresa no tiene elementos de control sino de **adaptación** y deberá evaluarse el grado de adaptabilidad que se refleja en las actitudes, decisiones y conductas de sus directivos. El aspecto micro contempla las relaciones con clientes, usuarios, proveedores, distribuidores, competidores, socios de cámaras empresarias, sindicatos, etcétera.

El análisis del contexto se complementa con un detallado cuadro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.).

El objeto de este análisis es precisamente buscar un equilibrio, un balance, entre los cuatro conceptos. Para ello será necesario detallar (obviamente por escrito en forma meditada y consultada con los mandos medios y bajos) a efectos de encontrar y establecer relaciones de las oportunidades con las fortalezas y debilidades encontradas; obviamente habrá que hacer lo mismo con las amenazas, relacionándolas también con las fortalezas y las debilidades.

Del esquema de la matriz debe surgir cuales son las oportunidades estratégicas que van desde las posiciones más fuertes ofensivamente (la óptima combinación oportunidad–fortaleza) hasta la posición más débil (amenaza–debilidad); a pesar de resultar ampliamente difundida en otros trabajos, reproducimos el esquema elemental de una matriz F.O.D.A..

<div style="text-align: right;">Empresa</div> <div style="text-align: left;">Ambiente</div>	<b>Fortalezas</b> a.- b.- c.-	<b>Debilidades</b> a.- b.- c.-
<b>Oportunidades</b> a.- b.- c.-	- 1 -	- 3 -
<b>Amenazas</b> a.- b.- c.-	- 2 -	- 4 -

La gráfica nos permite observar que a partir del ordenamiento de la información obtenida es posible conformar un cuadro de “*opciones estratégicas*” ya que a partir del resultado del cuadrante **1 (oportunidades–fortalezas)** se verá la opción estratégica resultante de adoptar una posición “*ofensiva*” fuerte; a partir del cuadrante **2 (amenazas–fortalezas)**, la opción resultante es la de una posición “*defensiva*” sólida; partiendo del cuadrante **3 (oportunidades–debilidades)**, la opción resulta

una posición “*ofensiva*” débil, y del cuadrante **4 (amenazas–debilidades)** nos muestra una posición “*defensiva*” débil.

Lo expuesto no constituye sino un compendio de la información obtenida. Este material hay que analizarlo y evaluar las opciones que deben conducir a las decisiones estratégicas que resumidamente, pueden conducir a una política de crecimiento o de achicamiento, repliegue o abandono de productos, líneas, mercados o segmentos.

## 2. RESUMEN

El concepto de planificación en sí es relativamente ajeno al pensamiento del empresario P.yM.E.. Sin embargo, en su ausencia radica precisamente gran parte de las causas del fracaso de esos emprendimientos, sobre todo en la etapa del start–up.

La importancia que se asigna a los “*tiempos*” en ese sector empresario hace que lo urgente prime sobre lo importante o como decimos en el texto “*la urgencia prima sobre la calidad y la eficacia sobre la eficiencia*”.

El “*futuro*” es una serie de bocetos de posibilidades a los que se aboca poniendo todo su esfuerzo, generalmente sin detallar y analizar los objetivos; por lo tanto, menos aún analiza y detalla los planes para alcanzar objetivos que se presentan como “*zanahorias*” difusas, hacia las que marcha, a los tropezones.

Esta característica mayoritaria del segmento, hace que muchas veces no puedan siquiera exponer claramente el tipo de ayuda que necesitan, al no poder presentar un plan coherente y susceptible de ser evaluado.

En un marco donde las carencias de tipo cognitivo, de ausencia de capacidades específicas y de información insuficiente y desactualizada y de las condiciones permanentemente cambiantes del contexto, se le presentan como constantes amenazas.

Obviamente, existe un planteo inicial que consiste en la elaboración de un diagnóstico estratégico que implica responder una serie de cuestiones tales como cuál es la empresa que tenemos hoy, cómo deseamos que sea la empresa futura, en qué marco micro y macro se mueve y se insertará, cuáles son los mercados totales o segmentados a los que se puede y desea acceder.

