

RESUMEN:

*El **ANÁLISIS ESTRATÉGICO** es una de las herramientas más importantes de la gestión moderna. Proviene de las personas que sean líderes o no, todos deben entender el ANÁLISIS ESTRATÉGICO porque es la única manera que todos, tanto el país, la empresa, en la casa o el individuo puedan hablar el mismo idioma y - más importante aún - con una buena comunicación entre todos. Podrán tomar decisiones más rápidas, saber cuáles son sus debilidades, cuáles son sus fortalezas y se encontrarán con menos conflictos, porque todos tendrán un marco de referencia y sabrán exactamente lo que deben hacer, lo más importante de todo es que sabrán definitivamente donde deben enfocar sus esfuerzos para solucionar sus falencias, problemas y poder llegar con éxito a las metas fijadas sostenidamente.*

KEYWORDS:

Estrategia, análisis, tácticas, metas, intuición, experiencia, opciones, decisiones.

BIO:**Bernardo Javalquinto**

Economista, Phd. (c) Doctorado en Economía y Administración, mención: Gestión avanzada de negocios internacionales, Universitat de Lleida, España; M.B.A International Business, U. Gabriela Mistral; B.S. Economía; University of Maryland, U.S.A., A.A. Relaciones Internacionales, Montgomery College, U.S.A. Miembro del Directorio Editorial, Grameen Bank Dialogue, Bangladesh fundado por el Prof. Muhammad Yunus; Miembro de la Asociación Internacional para la Gestión del Conocimiento; MBA Association; Sociedad de Economista de Chile. Actualmente se desempeña como Economista y Socio Consultor de JMLC International Consulting, a dictado clases en la Escuela de Negocios, Universidad de Chile y en la Facultad de Negocios y Marketing de la Universidad del Pacífico, Universidad Bolivariana, U. Mariano Egaña y Universidad Tecnológica Vicente Pérez Rózales. Es delegado de los Comités de Comercio y Finanzas de la Cámara Chilena-Norteamericana (AMCHAM).

Análisis Estratégico Contemporáneo

Si no quieres cambiar las cosas, como esperas mejores resultados.....Bernardo Javalquinto

Introducción

El objetivo de este trabajo es entregar una visión general de la estrategia de negocios y mostrar su relevancia en los negocios del presente. El análisis estratégico es fundamental para obtener éxito en todo lo que hacemos, en las políticas gubernamentales, en las decisiones de negocios y, en especial, en las personales. Conocer el entorno es clave para la toma de decisiones. Por ello, entender la visión y saber para dónde vamos, la estrategia y la implementación de medidas de gestión nos van a ayudar a ser más competitivos y para

ello, debemos saber cuáles son nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Entonces, podremos protegernos o fortalecer nuestras debilidades y anteponernos o anticiparnos a los hechos o a lo que puede ocurrir. Pero además, debemos saber cómo está el entorno geopolítico, económico y ambiental. Si logramos estar advertidos y alertas de los factores determinantes, en los negocios, en lo personal o en las políticas de estado, el éxito está asegurado en cualquier parte del mundo. Basta con observar, que todas están estrictamente relacionadas a tener una ventaja competitiva sobre los demás; tema central de este trabajo.

1. ¿Que entendemos por estrategia? Podríamos decir (Grant M Robert, 1996) que todo lo que se refiere a análisis estratégico, es simplemente "Ganar"¹, ser más competitivo y analizar si vamos a implementar una estrategia personal o una organizacional, la que decidamos estará basada en nuestra intuición o nuestra experiencia, veremos también como la estrategia se convierte en un medio de comunicación dentro y fuera de la organización. Se buscarán las bases para la estrategia ganadora y siempre establecer "ventajas competitivas"².

2. El rol del análisis estratégico está basado en el éxito y experiencia (Grant M Robert, 1996), Ej.: Madonna es un excelente artista, canta bien, baila bien, actúa medianamente, es inteligente, no escribe canciones y no toca ningún instrumento. Por otra parte, el ejército de Vietnam en 1975 logró que el ejército norteamericano evacuara ese país y retiraran a su personal militar y diplomático causando la humillación más grande de una potencia mundial ante uno los países más pobres del mundo (Grant M Robert, 1996).

Por una parte, hablemos por ejemplo el caso de Madonna Lousie Ciccone, nació en Michigan, el 16 de Agosto de 1958, tiene 8 hermanos,

en 1978 viajó a Nueva York para encontrar un trabajo de bailarina. Después de muchos intentos de bailes y canto, le resultó un contrato y en 1984 lanza su primer álbum "Madonna", vendió 10 millones de copias en todo mundo. En 1985 lanzó su segundo disco "Like a Virgin" vendió más de 12 millones de copias. Su éxito se debió a su perseverancia y propios esfuerzos. Pero el factor más importante de su toma de decisiones fue de ir a Los Ángeles, California y hablar con el mismo manager de Micheal Jackson, ella sabía que él lo había lanzado a la fama y prefirió no administrar su propio contrato ³, como lo hace la mayoría de los artistas que tienden a fracasar.

Por otra parte, en el ejemplo del ejército de Vietnam, ellos tenían que enfrentar al país más industrializado, el ejército más poderoso del mundo, imbatibles en el campo de batalla, pero el Jefe de la guerrilla vietnamés, el general Vo Nguyen Giap, usó la estrategia de Mao Tse Tung, pasiva resistencia, guerra de guerrillas, contraofensiva y subterránea. El sabía que su estrategia sería a largo plazo y que políticamente se tornaría en contra de su enemigo. Las fuerzas norteamericanas no sabían dónde estaba su enemigo y contra quien estaban luchando. El 25 de abril de 1975, Estados Unidos retira sus tropas de Saigon, una de las humillaciones más grandes que ha sufrido la nación más poderosa del mundo ⁴.

Si nosotros observamos detenidamente los 2 ejemplos, ninguno de los dos tenía un plan establecido pero hicieron lo correcto. Todos podríamos hacer lo correcto, si tuviéramos las cosas claras. Entonces nuestra intuición o nuestra experiencia nos ayudarían a tomar la mejor decisión mediante este proceso. Medite lo siguiente: Si usted duda al tomar una decisión, ya está tomando una mala opción en su decisión ⁵.

3. Entonces diríamos que la estrategia es tener claridad en el entorno y la dirección, estableciendo metas simples, consistentes y a largo plazo.

Saber cuánto nos tomó llegar a alguna parte y mantenernos con éxito en el tiempo. Además, debemos tener un profundo entendimiento del ambiente competitivo, como en el ejemplo de Madonna, renovándose cada cierto tiempo con una nueva identidad, estricto marketing, mantener siempre una fuerte inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). O como el general Giap entendiendo y empatizando con su enemigo y las condiciones de combate, salía a buscarlos sin ser visto. Él estaba seguro que los ciudadanos norteamericanos no apoyarían una guerra tan prolongada.

Además, hay que saber cómo aprovechar los recursos; explotar al máximo las fortalezas internas y las oportunidades externas. Todo ello sin desprotegernos, conscientes de nuestras debilidades y sobre todo atentos para identificar posibles amenazas.

Finalmente, pero no menos importante, que no podemos tener una implementación efectiva, sin que no exijamos decisión, lealtad y compromiso de los demás.

4. El análisis estratégico no es una disciplina nueva, Sun Tzu escribió hace más de 2000 años un libro llamado "El Arte de la Guerra", decía "conoce a tu enemigo y concéte a ti mismo", también decía "demuestra poder". Sus preguntas eran vitales "¿Qué dirigente es más sabio y capaz?, ¿Qué comandante posee el mayor talento?, ¿Qué ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno?, etc.⁶. Este texto, hoy es usado por muchos ejecutivos en Marketing, es brillante, como también lo es "El Príncipe" de Maquiavelo. Puro análisis estratégico aplicado a los negocios y no a la guerra o por la lucha del poder.

5. Lo que sí es nuevo es el análisis estratégico de negocios, que emerge a partir de fines de los años 50 y principio de los años 60 en los Estados Unidos y es básicamente estrategia militar usada en los negocios (Grant

M Robert, 1996) practicados de la misma manera porque en las dos estrategias, su fin es "Ganar". La única diferencia es que los negocios compiten, pero entienden que no deben destruirse, porque si lo hacen nadie gana y por ello han aprendido a compartir el mercado. Competir es sano pero hasta donde no se hace daño. Como por ejemplo, el caso de Coca Cola y Pepsi, que comenzaron una guerra de precios que casi los destruyó pues tenían que vender bajo el costo de producción (Maital Shlomo, 1994). Pero, ¿Que es básicamente lo que buscan las empresas?, si vemos desde el punto de vista del planteamiento corporativo: buscan tácitamente eficiencia, control de riesgo, marketing, integración vertical. Si lo vemos desde el punto de vista de gestión estratégica, las empresas buscan un buen Plan de Negocios con proyecciones de 5, 7, y 12 años como mínimo y lo más importante con metas y objetivos para poder avanzar con éxito sostenido en el tiempo (Grant M Robert, 1996).

6. Para todo esto, es imperativo conocer el entorno y hacer un riguroso análisis de la industria, conocer a la competencia, asumir las leyes naturales de Charles Darwin quien señala que "sólo sobreviven los mejores" y entender desde el punto económico-psicológico que la conducta humana que es predecible (Maital Shlomo, 1994). Sabiendo esto, es posible anticiparse a los hechos, como lo hacen las 500 mejores empresas de Forbes y sus herramientas de Business Intelligence (BI) y la mayoría de las empresas con éxito en el mundo.

Por ejemplo: hagamos un análisis estratégico de Chile, ¿Cuál es la visión de país?: digamos ¿qué es un país - una compañía emprendedora o una persona que quiere ser y por los principios que lucha?.

Si entendemos por la visión, me atrevería a decir que Chile es un país que tiene la visión de "ser un país desarrollado", por una empresa "ser los mejores en lo que hacen", y en lo personal "ser un profesional

destacado y respetado". Pero, ¿cómo lo hacemos para llegar allí?. Aquí entramos de lleno a entender que para poder tener éxito en todo lo que nos proponemos, tenemos que tener las cosas claras y usar una estrategia que nos lleve allí. Una vez que analizamos nuestro entorno geopolítico, podríamos decir que Chile es políticamente estable, ante la opinión internacional. Geográficamente, para algunos estamos lejos, pero con Internet estamos cerca de todo el mundo. En lo económico, la macroeconomía de Chile es extremadamente estable, existe un superávit fiscal, la inflación está controlada, estamos catalogados por Standard & Poor`s como (-aaa), excelente reflejo por el bajo riesgo internacional. En lo que sí tenemos problemas es en el área microeconómica, tenemos graves problemas de mala distribución del ingreso, precarios sistemas de erradicación de la pobreza, deficiente protección a la pequeña y mediana empresa y mucho más. Es decir, que ahí el estado debería ocupar su mayor tiempo y dedicación en encontrar soluciones a los problemas más importantes. En el tema ambiental, es grave la falta de preocupación y de colaboración de todos los chilenos y chilenas. Todos debemos crear una conciencia ambiental en toda su magnitud. Asimismo, los Tratados de Libre Comercio (TLC) que son nuestra principal fortaleza, podemos llegar en mejores condiciones que cualquier otro país en el mundo a los países con los cuales se han firmado estos tratados. Nuestras oportunidades están en poder hacer las cosas bien para alcanzar el éxito en todo lo que emprendamos.

Por otra parte, nuestras debilidades radican en la falta de capacitación del recurso humano, en muchas áreas importantes y no darnos cuenta de la amenaza implícita en la llegada de la competencia a nuestro país, para lo que aún no estamos preparados. Es preciso analizar estratégicamente los mercados internacionales para enfrentar estas amenazas. Entonces podremos usar la mejor estrategia,

comprenderemos que debemos innovar, sabremos cuál es la misión que definirá la dirección en que nos vamos a mover.

7. Los elementos claves que debemos identificar son: perfil del negocio y de la industria, metas generales de la compañía y objetivos, análisis de la industria, factores relevantes de entrada y salida, economía de escala, Volumen v/s Variedad (Scale = Volume and Scope = Variety) (Maital Shlomo 1994), tendencias económicas locales e internacionales, resúmenes económicos de las condiciones generales. Buscar información existente y anticipar la rentabilidad de las compañías de la competencia. Explicar cómo su plan va obtener una ventaja competitiva en el mercado y qué es lo que marca la diferencia frente lo demás. Además, indicar cómo planea alcanzar sus metas y objetivos bajo el prisma de la competencia y, lo más importante, es ver si las regulaciones gubernamentales se lo permiten. Identificar la imagen quiere proyectar de su negocio y practicarlo de manera vehemente.

8. ¿Es su negocio rentable? Usted debe saber cuál es su rentabilidad y debe saber medir sus utilidades. Si su rentabilidad es de un 3%, mejor venda su negocio y ponga su dinero en fondos mutuos, es más seguro y le dará mayor tranquilidad. ¿Tiene el mix correcto – Precios – costos - valor agregado (I+D+i)? (Maital Shlomo, 1994).

¿Cuáles es su estrategia - bajos costos?. Todos sabemos que esta estrategia es signo de baja calidad. ¿Se pregunta usted qué pasa con sus clientes?. ¿Está invirtiendo dinero en investigación, desarrollo e innovación (caso de Madonna) o su política es de precios bajos? - como lo que ocurrió a Coca-Cola y Pepsi que casi se destruyeron el uno al otro por tener que vender bajo el costo de la producción, ¿Está dispuesto a hacerlo?

9. Si usted no hace un análisis estratégico y no puede saber su ventaja competitiva y tener un informe que le pueda entregar toda la información de la competencia, de la participación de mercado, de productos y estrategias, es difícil poder tomar decisiones con claridad. Demuestre con hechos que su compañía tiene o no una ventaja competitiva sobre sus competidores, realice un análisis financiero, descubra la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de su compañía. Si un inversionista quiere invertir en su negocio o usted quiere aumentar su capital para crecer y le preguntan por esos indicadores y usted no los sabe, difícilmente lo escucharán. No tendrán nada más que hablar. Mi recomendación o sugerencia es que lo haga, porque si usted tiene una buena gestión y conocimiento de su negocio, sabiendo que tiene una liquidez baja (poco dinero en caja), además tiene una solvencia alta (está muy endeudado), y una rentabilidad baja (menos un 3%), entonces está claro que necesita ayuda. Para eso se debe contratar un asesor para que le ayude a mejorar esos indicadores, entendiendo que si quiere conseguir dinero para invertir o sobrevivir en el mercado será muy difícil y lo más probable es que nadie lo vaya a ayudar.

Se deben revisar los estados financieros para que un experto los analice y explique su situación. Con todos esos datos, se va a poder hacer un análisis estratégico de negocios y va a lograr una mejor información, van a poder tomar mejores decisiones, efectivas con experiencia y conocimiento. De ahí en adelante se estarán haciendo las cosas bien y podrán darse cuenta de la ventaja competitiva frente lo demás, eso lo conducirá con seguridad por el camino el éxito y lo transformará en un ganador frente a la competencia.

En conclusión

El análisis estratégico nos sirve para poder competir en los mercados locales e internacionales, el tema de la globalización está aquí para quedarse y Chile, que es un país que tiene firmados tantos Tratados de Libre Comercio (TLC), debe prepararse porque la competencia va a llegar y si no se hacen las cosas bien, otros las harán por nosotros. Lo más importante de todo es que, como chilenos, tenemos un mercado global donde podemos competir y vender nuestros productos donde se nos ocurra, siempre y cuando lo hagamos bien.

BIBLIOGRAFIA:

1. Grant M. Robert, Contemporary Strategy Analysis 2nd Ed. Georgetown 1996.
2. Idem
3. Idem
4. Idem
5. Johnson Spencer, "Yes" or "No" The Guide To Better Decisions, Collins Reprint Ed. 1993
6. <http://www.gorinkai.com/textos/suntzu.htm> Sun Tzu
7. Maital Shlomo, Executive Economics: Ten Essential Tools For Managers, New York: Free Press, 1994.

Citar:

Javalquinto, Bernardo (2007): "Análisis Estratégico Contemporáneo" en "Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional", Loreto Marchant (Ed.) accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/aec.htm>

Nombre de archivo: Análisis Estratégico - OK1.doc
Directorio: C:\DOCUME~1\AGENDA\CONFIG~1\Temp
Plantilla: C:\Documents and Settings\AGENDA\Datos de
programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título: Análisis estratégico
Asunto:
Autor: Bernardo Javalquinto
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 20/12/2006 16:07
Cambio número: 3
Guardado el: 16/01/2007 15:21
Guardado por: Bernardo Javalquinto
Tiempo de edición: 2 minutos
Impreso el: 26/02/2008 11:06
Última impresión completa
Número de páginas: 9
Número de palabras: 2.423 (aprox.)
Número de caracteres: 13.812 (aprox.)