

Planeación estratégica para el éxito

William E. Fox, III

Asociado de Extensión en Pastizales, El Sistema Universitario Texas A&M.

La planeación estratégica es el proceso de determinar la dirección que su empresa tomará. El proceso de planeación no es una predicción del futuro. No se pueden tomar decisiones para el futuro, solamente para el presente. La razón de planear es para evitar tener que ir de una crisis a otra, como ocurre frecuentemente en las empresas agropecuarias. La planeación estratégica es un método para establecer y mantener un sentido de dirección para que usted pueda trabajar consistentemente hacia las metas predefinidas.

La planeación estratégica comienza con el establecimiento de metas. Las metas que usted establezca para su empresa serán subjetivas. Solo usted puede determinar lo que ellas serán. Alcanzará sus metas al actuar apropiadamente, por lo que el plan que usted ingenie debe resultar en alguna acción. De hecho, no hay necesidad de molestarse en hacer planes a menos que tenga una mentalidad abierta al cambio y que esté deseoso de realizar las acciones que puedan ayudarlo a alcanzar sus metas.

El proceso de planeación estratégica le ayudará a tomar decisiones que tienen mayor probabilidad de tener consecuencias favorables en el presente y el futuro. Para el administrador de recursos naturales, estas decisiones a menudo están relacionadas con el establecimiento de prioridades en el uso de recursos limitados. El propósito de la planeación es, por supuesto, ayudarlo a alcanzar los resultados óptimos en su empresa. Recuerde que sus metas serán subjetivas. Están basadas en sus deseos específicos, su tolerancia al riesgo y la cantidad de tiempo que está dispuesto a esperar para alcanzar esas metas.

¿Cuánto dura un plan a largo plazo? Eso también es subjetivo. Un plan debe durar el tiempo suficiente para darle a usted control sobre el futuro que está tratando de crear para su empresa. Un plan estratégico puede ser de 10 a 20 años, pero usted necesitará un plan táctico para un periodo más corto, quizás de 5 años.

Definiendo Su Misión

Toda planeación debe comenzar con una revisión general de su empresa y de lo que la misma representa. Definir la misión de la empresa es la parte más importante de la planeación, porque esa definición dirigirá todas las otras decisiones. La misión indica la naturaleza de la empresa, en

dónde conduce negocios y cuáles son sus productos. La misión no debe limitar o sobreextender la empresa. Debe ser lo más amplia posible sin llegar a ser irrealista.

Estableciendo Metas

Una vez que haya establecido su misión, usted puede establecer metas para cumplir esa misión. Las mejores metas son las metas que en inglés se denominan "SMART" (inteligentes):

S = eSpecíficas

M = Mensurables

A = Alcanzables

R = Relacionadas

T = RasTreables

Decir que la meta es "crecimiento" o "taza de rendimiento" origina preguntas acerca de qué significa el crecimiento y qué constituye una tasa de rendimiento razonable. ¿Son tales metas razonables? ¿Cómo medirá usted el éxito o rastreará el progreso hacia tales metas?

Un ejemplo de una meta "SMART" puede ser: "sostener el recurso para que mantenga una productividad de 1,200 UA por año (unidades animal) durante toda mi vida." Es específica. Puede medirse durante la vida del productor. Puede ser alcanzable siempre y cuando no haya una gran degradación del recurso. Se podrá relacionar con otras metas siempre y cuando no haya otras metas contradictorias. Y puede rastrearse porque las UA por año anuales se pueden medir cada año para ver si se está cumpliendo la meta.

Considerando el Ambiente

Cuando haya establecido las metas de la empresa, usted puede determinar las estrategias específicas necesarias para alcanzarlas. Pero primero es necesario analizar los ambientes internos y externos en los que opera la empresa. Este análisis demuestra las fortalezas y debilidades de la empresa, enfatiza oportunidades y revela posibles amenazas.

Examen Interno. Usted debe dedicar algún tiempo para realizar una auditoría administrativa - para examinar la condición interna de la empresa. Considere la condición

financiera actual de la empresa, así como los procesos operativos, los productos, la administración, el personal y las estrategias actuales. Esta introspección permite al administrador contestar preguntas tales como: ¿Es capaz la administración de sobrellevar los retos futuros? ¿Existen asuntos sobre el personal que puedan evitar que la empresa alcance sus metas? ¿Qué tan sólida es la hoja de balance de la empresa? ¿Pueden rendir mayores beneficios los mercados existentes?

Examen Externo. Las fuerzas externas que no están bajo el control directo del administrador a menudo tienen mucho que ver con el destino de una empresa. La mayoría de los administradores de recursos naturales saben esto. Siempre parece que el clima, el mercado, o algún otro factor están influenciando las decisiones y determinando los resultados. El observar más de cerca estos factores externos puede revelar maneras de beneficiarse de ellos. Por ejemplo, quizás parezca que las cambiantes condiciones sociales y económicas constituyen una amenaza para la empresa, cuando estas pueden en realidad abrir nuevas oportunidades para la empresa. En el proceso de planeación es importante estudiar las tendencias asociadas con las fuerzas externas para poder saber si las mismas son amenazas u oportunidades.

Una vez que se haya identificado una amenaza o una oportunidad, usted puede examinar las acciones alternas que se pueden tomar. Cada alternativa para la empresa debe de analizarse por sí sola y no agrupada junto con otras alternativas. Cada análisis puede incluir un estudio de factibilidad, algunas proyecciones de los resultados y un descuento de gastos e ingresos futuros a valores actuales. Al evaluar las alternativas, recuerde las metas "SMART" que usted ha establecido. Todas las partes de la empresa deben unirse en una sinergia de efectos para que no exista competencia entre las alternativas y las metas. Finalmente, considere los riesgos asociados con cada alternativa y los riesgos generales para la empresa si una alternativa es incluida en el negocio.

Cerrando la Brecha

Después de este análisis, usted podrá ver si existe o no una brecha entre la posición actual de la empresa y las metas que ha establecido para el futuro. Si la brecha parece insuperable, quizás las metas no eran alcanzables desde un principio y deben ser modificadas. Si la brecha se puede cerrar, quizás por medio de expansión o diversificación, el siguiente paso es desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar las metas. Este es el nivel de planeación en

donde se toman las decisiones operativas diarias. No hay estrategias buenas ni malas, solo aquellas que le ayudan a progresar hacia las metas establecidas y aquellas que causan que se desvíe. Hasta los mejores administradores algunas veces se desvían de las metas que han establecido. Lo importante es asegurarse que esas desviaciones no causen tanto daño como para hacer que sus metas sean inalcanzables. Tener un plan a seguir, bien elaborado puede hacer la toma diaria de decisiones un poco menos difícil.

Estableciendo Planes de Contingencia

Un administrador sabio anticipa los riesgos implicados en varios aspectos de una empresa y tiene planes de contingencia para ayudar a manejar esos riesgos. Los planes de contingencia pueden reducir el tiempo necesario para reaccionar a situaciones inesperadas.

Resumen

El proceso de planeación estratégica ayuda al administrador a contestar estas preguntas: ¿Hacia dónde me dirijo? ¿Cuál es el ambiente? ¿Cómo llego a mi destino?

Un administrador que puede contestar estas preguntas posiblemente tendrá éxito en sostener los recursos naturales y en mantener la estabilidad financiera de su empresa.

Lectura Adicional

Drucker, P. R. 1974. *The Practice of Management*. Nueva York: Harper Business.

Kastens, Merritt L. 1979. *The Why and How of Planning*. *Journal Managerial Planning*. Julio-Agosto, pp. 33-35.

Para mayor información acerca del manejo de pastizales, visite: <http://cubes.tamu.edu/rlem> y <http://texnat.tamu.edu>

Para mayor información acerca del manejo de riesgos, visite: <http://trmep.tamu.edu>

El apoyo para esta serie de publicaciones fue proveído por el Programa de Desarrollo Profesional para la Educación e Investigación sobre la Agricultura Sostenible de la Región del Sur y por la Iniciativa para el Manejo de Riesgos de la Extensión Cooperativa de Texas.



Producido por *AgriLife Communications and Marketing*, El Sistema Texas A&M
Las publicaciones de *Texas AgriLife Extension* se pueden encontrar en Internet en: <http://AgriLifebookstore.org>

Los programas educativos de *Texas AgriLife Extension Service* están disponibles para todas las personas, sin distinción de raza, color, sexo, discapacidad, religión, edad u origen nacional.

Emitido para el desarrollo del Trabajo de la Extensión Cooperativa en Agricultura y Economía del Hogar, Leyes del Congreso del 8 de mayo de 1914 con sus reformas y del 30 de junio de 1914 junto con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Edward G. Smith, Director, *Texas AgriLife Extension Service*, Sistema Texas A&M.