

# La importancia de la **planificación estratégica** en la empresa

En la actualidad, en un mercado en donde los hábitos de compra del Cliente han cambiado y siguen evolucionando a una velocidad, hasta hace poco desconocida, se hace del todo necesario diseñar una buena planificación estratégica, para seguir compitiendo con el resto de empresas y no quedarse en el intento. ¿La planificación estratégica es solo para empresas grandes?. Rotundamente no: toda empresa, sin distinción de tamaño, tipo de industria, segmento de negocio o lugar donde realiza sus negocios, debe proveerse y tener establecido un proceso y la metodología necesaria, para formular dicha Estrategia.

¿En qué consiste esto que llamamos la Estrategia?. Es, ni más ni menos, que la elección de un futuro para la empresa y el diseño de una forma de llegar al mismo. Es el marco de una referencia que coordina, unifica e integra todas las decisiones y acciones a realizar.

Sumergidos en el día a día del negocio, la mayoría de empresarios no llegan a profundizar en cuestiones tan simples, pero sumamente importantes, como son ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser?, a modo de punto de partida para empezar a pensar en la estrategia a seguir en la empresa.

Pues bien, para planificar una estrategia, en primer lugar, hay que fijar cual es el objetivo de la empresa en cuestión, es decir, determinar muy bien cuál es nuestra Visión, Misión y Valores.

Una vez realizado este primer ejercicio, deberemos realizar un análisis de la empresa con las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo llegaremos allí?

Para realizar el análisis anteriormente indicado nos podemos hacer valer de las herramientas siguientes, todas ellas complementarias y en mi opinión necesarias: PEST, las 5 fuerzas de Porter y el análisis DAFO.

El análisis PEST identifica los factores del entorno general (externos) del mercado que afectan a la empresa. Son factores externos los de ámbito político-legales (nueva legislación, políticas impositivas, regulación del comercio y empleo...), económicos (ciclo económico, tipo de interés, precios...), socio-culturales (evolución demográfica, distribución de la renta, tasa de desempleo...) y tecnológicos (Grado de obsolescencia, Preocupación por la tecnología...).

Una vez que hayamos analizado el entorno general del mercado debemos realizar el análisis del entorno de nuestra industria, es decir, analizar los clientes, proveedores, sustitutos, competidores existentes y competidores potenciales, etc. Este análisis se denomina las 5 fuerzas de Porter.

Por poner un ejemplo práctico, en una Farmacia, realizando el análisis de las 5 fuerzas, encontramos que como competidores potenciales, se entiende como amenaza de nuevos entrantes, serán el Corte inglés o Amazon. De los clientes, que pueden ser en este caso, pacientes, administraciones públicas, se deberá analizar el poder negociador que tiene el cliente. En cuanto a los sustitutos, se refiere a la amenaza de productos que puedan sustituir al que se vende en la farmacia, son los herbolarios por ejemplo. También se deberá analizar el poder de negociación de los proveedores, que en el caso que nos ocupa



serán los laboratorios y mayoristas de tecnología. Y finalmente tendremos a los competidores de nuestro sector, como son las Parafarmacias y también las restantes Farmacias.

Con el modelo de las 5 fuerzas de Porter tendremos analizado el sector y solo nos quedará analizar la propia empresa y para ello, utilizaremos el DAFO, que no es más que el análisis de las Debilidades, Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades de la empresa propiamente a analizar.

Indico aquí algunas recomendaciones prácticas para el desarrollo del DAFO, que son las siguientes:

- En entornos de mercado dinámicos es recomendable empezar por el análisis externo (Oportunidades y Amenazas)
- Basarse en hechos objetivos



- Análisis con el equipo de la empresa, no solo el "jefe"
- Enfoque dinámico
- No engañarnos a nosotros mismos...

Finalmente, una vez realizados todos los análisis explicados anteriormente, se debe pasar a escoger la estrategia a seguir por la empresa, que puede ser, fundamentalmente, de liderazgo en costes, diferenciación o de especialización.

La estrategia de liderazgo en costes supone implantar una política orientada a disponer los mejores costes en comparación con la competencia. Como ejemplo claro, el de Ryanair. Por otro lado existe, como hemos dicho, la de diferencia que como el nombre indica está orientada a la diferenciación del producto o servicio, creando un aspecto relevante que sea percibido en el mercado como único. Este es el caso de Rolex. Por último, está la de especialización que es una combinación de las estrategias anteriormente mencionadas pero enfocado a un grupo de clientes en particular, un segmento muy concreto, o línea de producto específica, como por ejemplo PRE-NATAL.

En conclusión, y para no extendernos, lo que hemos querido transmitir es que hay que tener en cuenta que, hoy en día, con la competencia y variaciones existentes en cualquier sector, es vital, a mi modo de ver, que toda empresa realice una adecuada Planificación Estratégica. A través de ella se podrá realizar un análisis exhaustivo en donde se podrá comprobar en qué situación se está actualmente, donde se quiere estar y lo que se necesita para conseguir la misión planteada. Por tanto, la Planificación Estratégica nos ayudará a determinar las acciones que deberá implantar todo el personal de la empresa, para así lograr los objetivos propuestos. Sin una estrategia definida, la empresa puede tornarse incongruente y/o caótica, ya que la organización no tendrá visualizado qué rumbo tomar, ni lo que se quiere llegar a lograr.



**ANNA C. CALDUCH SKOPALIK**  
Abogada  
ADADE Tarragona