

ALGUNAS EXPERIENCIAS EN DISEÑO E IMPLANTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE NEGOCIOS EN 14 EMPRESAS ASIATICAS Y LATINOAMERICANAS

Dr. Erwin O. Aguirre de Lázaro
DESOF S. A.

Introducción:

La estrategia no es un documento, sino un conjunto de decisiones relacionadas y coherentes sobre objetivos a mediano y largo plazo, en áreas clave de un sistema organizacional (tal como una empresa), y sus nexos con su entorno; al igual que sus políticas, acciones, alianzas e inversiones, para lograr esas metas, en condiciones determinadas – usualmente, con vistas a enfrentar competidores e incertidumbre.

El diseño e implantación de la estrategia, es la tarea más importante de los ejecutivos. De ahí que la literatura teórica referente al tema sea bastante numerosa.

El objetivo del presente artículo no es añadir más teorías, sino describir y comentar los resultados de una encuesta hecha entre marzo – abril 2009, sobre algunas experiencias en el diseño e implantación de un plan estratégico de negocios, en una muestra de 14 empresas asiáticas (10) y latinoamericanas (4), incluyendo aquella donde laboraba el autor entonces.

La encuesta fue aplicada por iniciativa del autor, durante su participación en la edición de 2007, del programa internacional de capacitación en *Administración estratégica de negocios (AEN 2007)*, auspiciado por *Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional*¹.

En el último seminario, el autor solicitó a sus condiscípulos llenar una encuesta (Anexo N° 1), que había él diseñado y respondido; la cual fue contestada por otros 13 participantes (Anexo N° 2)².

Ciertamente, las preguntas hechas, el tamaño de la muestra, y la variedad de las empresas en cuanto a países, negocios, etc.; no sustentan generalizaciones amplias. Sin embargo, pudiese ser una contribución modesta respecto a datos empíricos sobre:

- Factores que pueden influir en la selección de la metodología.
- Relación beneficio – costo en el diseño de la estrategia.
- Factores que pueden influir en el éxito, o fracaso, en el logro de metas estratégicas / cumplimiento de acciones estratégicas.

Temas que serán discutidos en las siguientes partes del presente artículo.

¹ En **AEN 2007** participamos 26 colegas de Asia (19) y Latinoamérica (7). Incluyó entrenamiento en Estocolmo y Gotemburgo, Suecia (16/09/07-06/10/07), y seminarios en Beijing, China (30/03/08-04/04/08); y Kuala Lumpur, Malaysia (29/03/09-01/04/09).

² El autor desea expresar su gratitud a quienes llenaron la encuesta y al equipo sueco de **AEN 2007**.

Selección de la metodología para la planificación estratégica

La mejor metodología no existe – Sólo hay algunas apropiadas, según el caso. De los encuestados, 2 (14 %) escogieron la metodología sueca totalmente, 4 (29 %) la seleccionaron pero sólo parcialmente, y los otros 8 (57 %) la combinaron con otros métodos. Los 2 quienes escogieron la metodología sueca totalmente, respondieron que la misma era lógica y apropiada; los otros 12, escribieron 17 explicaciones sobre la metodología (3), entorno (5), empresa (7), y sí mismos (2):

Acerca de la metodología:

- Demasiado formal: “es enteramente formal y sólo planificación. Necesita otros procesos analíticos para ser balanceada, o reducir sus ineficiencias, con muchas asunciones, p. e. DAFO, en los procesos”. Pero permitió “planificar algo no planificado”, como “Recursos Vs. Objetivos estratégicos”.
- Demasiado laboriosa: “Sería muy difícil llevar toda la teoría a” la práctica. Pero dio beneficios en términos de una mejor comprensión de 13 temas estratégicos, en alto grado.
- Demasiados detalles: “excesivos detalles a través de toda la metodología”. Pero dio beneficios en términos de una mejor comprensión de 10 de 13 temas estratégicos, en alto grado

Acerca del entorno:

- Inestabilidad económica / “incertidumbres”.
- Inestabilidad política.
- “Regulaciones gubernamentales”.
- “País diferente”, “Tradiciones culturales distintas”.

Acerca de la empresa:

- “Situación”.
- Estilo de liderazgo / “Métodos administrativos”.
- “Perfil de nuestra gente” (trabajadores).
- Existencia de una metodología previa: “Teníamos un sistema previo. Incorporamos” la metodología “sueca con nuestro sistema viejo”. Pero este factor puede no ser una barrera, si los ejecutivos quieren mejorar la metodología previa, como sucedió en otro caso.
- Necesidad de adicionar “enfoque” / métodos o “herramientas”.

Acerca de sí mismos:

- Antecedentes en términos de experiencias y conocimientos previos: “Yo había hecho planificación estratégica en otras empresas en las que trabajé, y después en la Maestría que estudié”.
- Real (o supuesto) conocimiento de la empresa y su entorno: “Uno” está “tan familiarizado con las operaciones” e “industria (...) en la cual Usted opera”, que no sigue la metodología completa.

Luego, la decisión tomada fue:

Simplificar (5)	Añadir (1)	Adaptada de modo no especificado (5)
“Hicimos pocas cosas” “Excesivos detalles a través de toda la metodología” “Sería muy difícil llevar toda la teoría a la práctica” “Mitigamos la estrategia” “Es totalmente imposible de ser usada”	“Herramientas adicionales”	“Sentimos que teníamos que modificarla” “Necesitaba otros procesos analíticos” “En lugar de fijarme en una sola cosa, prefiero siempre integrar conceptos” “Incorporamos la metodología sueca con nuestro sistema viejo” “No enfoque único” “Elaboramos una metodología nueva, integrando parcialmente la sueca, para considerar regulaciones gubernamentales”

La mayoría no especificó quién decidió: “Yo” (3) o “uno” (1), “Nosotros” (2), no informó (8).

Relación beneficio – costo en el diseño estratégico

Las respuestas a la pregunta estructurada sobre los beneficios del diseño del plan estratégico, se muestran en la tabla siguiente:

Beneficios en términos de mejor comprensión de	Sí		No
	Alto grado	Bajo grado	
¿Mercados?	7	6	1
¿Competidores?	7	5	2
¿Otros actores y factores en el entorno? ³	7	5	1
¿Oportunidades?	12	1	1
¿Amenazas?	9	3	2
¿Fortalezas?	11	2	1
¿Debilidades?	10	2	2
¿Objetivos?	10	3	1
¿Procesos?	9	5	0
¿Recursos?	4	7	3
¿Futuro previsible?	7	5	2
¿Decisiones que tenemos que tomar hoy, para construir un futuro deseable y factible?	8	5	1
¿Desarrollo profesional y personal suyo y de sus colegas?	8	5	1

³ Uno no respondió

Acorde con ello, el diseño del plan estratégico, en comparación con la situación previa de la empresa, dio a los encuestados:

- Beneficios medianos (50 % alto Vs. 50 % bajos o nulos) en términos de mejor comprensión sobre **actores** en el entorno (mercados, competidores u otros); pero altos acerca de **factores** del entorno (75 % Vs. 25 %), en particular *oportunidades* (86 % Vs. 14 %)⁴.
- Beneficios altos en términos de mejor comprensión sobre **factores** internos (71 % Vs. 29 %), en particular *fortalezas* (79 % Vs. 21 %).
- Más beneficios en términos de mejor comprensión de **potencialidades** (oportunidades + fortalezas = 82 % Vs. 18 %); que de **barreras** (amenazas + debilidades = 68 % Vs. 32 %). Y eso es un buen resultado, pues las barreras suelen ser más obvias para los ejecutivos.
- Más beneficios en términos de mejor comprensión de **objetivos** y **procesos** (68 % Vs. 32 %), que de **recursos** (29 % Vs. 71 %). Y eso también es un buen resultado, pues los recursos resultan usualmente más observables para los ejecutivos. El diseño del plan estratégico ayuda precisamente a transformar tales *recursos*, en *procesos*, orientados a lograr *objetivos*⁵.
- Más beneficios en términos de mejor comprensión de **diagnóstico** (ítems previos); que **pronóstico** (= predicción, 50 % Vs. 50 %) y **prospectiva** (= decisiones que tenemos que tomar hoy, para construir un futuro deseable y factible, 57 % Vs. 43 %). Esto sigue siendo la parte débil del diseño en la planificación estratégica.
- Beneficios medianos (57 % Vs. 43 %) en términos de mejor desarrollo profesional y personal de participantes y sus colegas respectivos⁶.

Los 14 contestaron “Sí”, a la pregunta no estructurada sobre si el diseño del plan estratégico dio beneficios adicionales; pero uno no escribió cuáles fueron, y otro comentó: “Muy poco impacto. Por la reciente caída económica, es muy difícil” evaluar “el grado de efectividad”. Los otros 12, validaron sus respuestas a la pregunta estructurada; enfatizaron más en el **producto**, que los **resultados**; e hicieron referencia también a **relaciones** útiles, en 18 explicaciones:

- Beneficios en términos de resultados (1): “Mejor plan estratégico de negocios, con una nueva metodología, lo que contribuyó a mejorar el desempeño de la empresa, revirtiendo su tendencia decreciente”.
- Beneficios en términos de producto (14):
 - * Hacer por vez primera el plan estratégico empresarial (1): “Nunca habíamos planificado para nuestra empresa con tales detalles. Siempre habíamos hecho planes a corto plazo”.
 - * Mejorar el plan estratégico empresarial (13):
 - ✓ Formalización (3): “pensamiento detallado”, “orden en ideas y estrategias a seguir”, “un proceso formal”.
 - ✓ “Dirección” (3), “un propósito claro” (1).
 - ✓ Información sobre factores del entorno (1): “Mejor entendimiento de los socios del negocio y las perspectivas de crecimiento”.

⁴ Ver en la página siguiente, las respuestas no estructuradas, sobre “información acerca de factores del entorno”.

⁵ Ver más abajo en esta misma página, las respuestas no estructuradas, sobre “dirección”.

⁶ Ver al inicio de la página siguiente, las respuestas no estructuradas, sobre “beneficios en términos de relaciones”.

- ✓ Información sobre factores internos (2): “planificación de algo hasta entonces no planificado”; p. e., “Recursos Vs. Objetivos estratégicos”; “nuevos procesos”.
 - ✓ Indicadores (1): “Indicadores claros”, los cuales ayudaron a comparar plan Vs. “vida real”, y “ajustar consecuentemente”.
 - ✓ De un modo no especificado (2): “Ideas nuevas”, “Experiencia buena”.
- Beneficios en términos de relaciones (3): “Amistad y contacto” en “países diferentes, los cuales pueden ser útiles para (...) una expansión empresarial en el futuro” (1); “Amigos y red amplia”, los cuales dieron “consultores formales e informales” (1); “Aprendizaje de otros” (1).

Lamentablemente, beneficios van junto a costos – y la planificación estratégica empresarial no es una excepción. De los encuestados, 4 no respondieron la **pregunta no estructurada** sobre otros costos del diseño del plan estratégico, y 8 contestaron “No”. Los otros 2 mencionaron:

- Identificar más trabajo por hacer: “En verdad no estábamos organizados así, y cuando empezamos a repensar sobre qué hacíamos diariamente”, “comprendimos que había muchas cosas que requerían ser dirigidas”. *De hecho, esto parece ser más un beneficio, que un costo.*
- Pagar un consultor externo: “Alquiler de un facilitador de la planificación”. *De hecho, esto parece ser más un gasto de dinero.*
- Salir de las operaciones diarias cierto tiempo, con los correspondientes gastos: “costos fuera del puesto de trabajo, alimentos, etc.”. *De hecho, esto parece ser más un gasto de tiempo y dinero.*

Esto conduce a las respuestas a la **pregunta estructurada**, las cuales se muestran en la tabla siguiente:

Recursos	Alto grado	Bajo grado
Esfuerzos de los trabajadores	9	5
Procesamiento de información	6	8
Gastos de dinero	3	11
Inversión de tiempo	9	5

Para comparar las 14 respuestas a las preguntas estructuradas sobre beneficios – costos del diseño del plan estratégico, una medida, si bien burda, puede ser sus respectivos porcentajes (%) de Alto (A) Vs. Bajo (B – incluyendo “no beneficios”), como muestra la tabla siguiente:

Nº	Beneficios			Costos		
	A	B	%	A	B	%
1.	10	3	76	3	1	75
2.	7	6	54	1	3	25
3.	0	13	0	0	4	0
4.	9	4	69	2	2	50
5.	13	0	100	1	3	25
6.	10	3	76	2	2	50
7.	13	0	100	2	2	50
8.	8	5	62	3	1	75
9.	6	7	46	3	1	75
10.	8	5	62	3	1	75
11.	4	9	31	2	2	50
12.	13	0	100	3	1	75
13.	1	12	8	0	4	0
14.	9	4	69	2	2	50

Lo que conduce a esta otra tabla de contingencia:

		%	BENEFICIOS	
			≥ 50	< 50
C O S T O	≤ 50	2, 4, 5, 6, 7, 14 (6 – 43%)	3, 11, 13 (3 – 21%)	
	> 50	1, 8, 10, 12 (4 – 29%)	9 (1 – 7%)	

Luego, altos beneficios suelen requerir gastos altos – medianos, pero pueden también lograrse a bajo costo. Por ende, no necesariamente las ganancias descienden, recortando gastos. Por otra parte, costos altos no son una garantía de rendimientos altos: Quizá estos sean bajos.

En general, la relación beneficio – costo declarada fue:

Relación beneficio – costo <i>buena</i>		Relación beneficio – costo <i>mala</i>	
Alto grado	Bajo grado	Bajo grado	Alto grado
10	3	1	0

Victorias y derrotas en la implantación inicial

De los encuestados, 5 (36 %) respondieron que el plan estratégico empresarial fue cumplido “Casi totalmente”; 7 (50 %), en “Grado mediano”; y 2 (14 %), en “Grado bajo”.

De los 9 quienes reportaron Grados mediano – bajo, 1 no respondió por qué. Los otros 8 dieron igual cuantía de explicaciones, acerca del entorno (3 – 37½%) y la empresa (5 – 62½%), que se refieren seguidamente:

- Acerca del entorno: Crisis económica (“quiebra financiera”, “crisis internacional”, “falta de liquidez”).

- Acerca de la empresa:

* Debilidades en los administradores (3) sobre:

- ✓ “Problemas de liderazgo” (1).
- ✓ Competencias administrativas insuficientes para fijar prioridades estratégicas y laborar acorde con las mismas (2): “Incapacidad para encontrar la meta correcta”, “Administradores ocupados en las actividades del día – a – día”.

Nótese que los administradores: Su estilo de liderazgo y competencias, son variables clave para la dirección estratégica – al igual que la gestión cotidiana. Luego, el diseño estratégico ha de hacerse acorde con tales factores y la implantación suele requerir el darles capacitación.

* Otros factores en la empresa (2):

- ✓ Tamaño: “Mi organización es muy grande y necesita” muchos “cambios”.
- ✓ Cultura organizacional: “Toma al menos un par de años que la gente suscriba plenamente” nuevos “procesos”.

Nótese que tales otros factores debían ser conocidos cuando el plan estratégico empresarial fue presentado en abril 2008. En el caso particular de la cultura organizacional, la literatura sobre planificación estratégica suele recomendar cambiarla, para facilitar la implantación; pero pocos sugieren diseñar la estrategia acorde con aquella.

Los 14 reportaron 29 tipos de acciones cumplidas, las cuales pueden ser clasificadas en orientadas al mercado (13 – 44.8 %), y orientadas a la empresa (16 – 55.2 %), que se refieren seguidamente:

- Acciones orientadas al mercado:

- * “Diferenciación del producto” e “introducción” de “nuevos productos” (5).
- * “Identificación del nicho de mercado” / “nuevos mercados”; “expansión de la cartera de clientes”, “decisión geográfica de dónde atacar” (4).
- * “Ventas” (2) y “distribución” (1) – (3).
- * “Tercerización” (1).

- Acciones orientadas a la empresa:

* Administración (9):

- ✓ Dirección: “Visión y Misión claras, objetivos, y acciones que superen barreras”, “pensamiento de desarrollo y plan” (2).
- ✓ Formalización: “Documentación” / “mejor documentación” (2).
- ✓ Planificación: “planificación continua” (1).
- ✓ Organización: “reorganización de procesos” (1).
- ✓ Control: “mejor medición de resultados” (1).
- ✓ Comunicación: “mejor comunicación” (1).
- ✓ “Administración financiera” (1).

- * “Fáciles de hacer”: “Factibles” con “bajas inversiones” / “costos de implantación no muy altos”, o recursos propios (“internas”) – (5).
- * Operaciones: “redimensionamiento”, “expansión de facilidades” (2).

De los encuestados, 2 (14 %) no respondieron por qué tales acciones fueron cumplidas. Los otros 12 (86 %), explicaron eso, por factores en la empresa, como: Planificación buena (9), liderazgo (3) e innovación organizacional (3):

- Planificación buena, buscando:

- * Victorias iniciales que permitieron: “acceso a (...) nichos de mercado favorables”, lo que “permitió negociar en mejores condiciones”; “reducción de costos”, “eficiencia en costos y en general” (4).
- * Acciones fáciles de hacer: “Fáciles de lograr”, “factible”, “más factibilidad de implantación” (3).
- * Dirección: “Es bueno poner prioridades, ya que no se cuenta siempre con todos los recursos”, “fueron considerados los pasos más apropiados a seguir” (2).

- Liderazgo: “Compromiso de los administradores superiores y liderazgo visionario”, “Yo diseñé el plan empresarial y no pondría en éste lo que (...) no fuera capaz de cumplir”, “Bajo mi responsabilidad”.

- Innovación organizacional:

- * Reorganización: “No estábamos organizados”, “era algo básico (...) que necesitábamos hacer”, “y así lo efectuamos desde un inicio”.
- * Mejoramiento de la comunicación organizacional: “mejora de la comunicación entre los trabajadores”.
- * Desarrollo de la plataforma de telemática: “automatización interna”.

Lamentablemente, no todas las acciones planificadas resultaron cumplidas; aunque 2 ejecutivos no respondieron cuáles no lo fueron. Los otros 12, reportaron 14 tipos de acciones, que pueden ser clasificadas en orientadas *al mercado* (6 – 42.9 %), y orientadas *a la empresa* (8 – 57.1 %).

Nótese que las acciones, cumplidas e incumplidas, orientadas al mercado, son menos que aquellas orientadas a la empresa; y eso parece ser lógico, pues las acciones internas suelen ser más fáciles de hacer, en comparación con aquellas externas.

- Acciones orientadas al mercado:

- * “Expansión” (3).
- * “Diversificación” (1).
- * “Ventas” (1).
- * Desarrollo de productos: “diseño más radical de nuevos productos” (1).

- Acciones orientadas a la empresa:

- * “Inversiones” (1), en particular las “que necesitan mucho capital, o con bajo retorno” (1), y para la “creación de nuevas Unidades” (1) – (3).

- * “Reorganización de almacenes” (1).
- * Dirección: “Dirección estratégica amplia” (1).
- * Participación: “Enfoque de abajo – arriba” (1).
- * Reducción de costos: “Estrategia de costo” (1).
- * “Benchmarking” (1).

De los 12 quienes reportaron acciones no cumplidas, 3 no explicaron el por qué. Los otros 9 lo argumentaron, por factores empresariales (7 – 78 %), como: Liderazgo (4) y mala planificación (3); y también a causa del entorno (2 – 22 %).

Nótese que Liderazgo, y calidad de la planificación, son factores los cuales aparecen como causas de acciones cumplidas e incumplidas.

- Liderazgo:

- * Decisiones de la Junta de asociados / Dueños: “El presupuesto” para “inversión en tecnología”, “no fue aprobado por la Junta de socios” (1); “los dueños decidieron esperar y ver qué pasaba con la crisis” (1) – (2).
- * Baja prioridad de las acciones estratégicas: “Falta de concentración” (1), “Como no eran prioridades, se les quitó atención” (1) – (2).

- Planificación mala, en términos de:

- * Pronóstico: “Las asunciones a veces fueron carentes de sentido, en la medida que las condiciones en los mercados resultaron inestables y difíciles de prever”.
- * Dirección: “meta poco clara, datos poco claros de cómo alcanzar la meta”.
- * Recursos: “Falta de presupuesto”.

- Entorno: “cierre de oportunidades”, “quiebre financiero”.

Las acciones estratégicas son cumplidas (o no), para lograr (o no) objetivos estratégicos. En los encuestados, la consecución de tales objetivos fue reportada: Total, 1 (7%); Casi total, 6 (43%); en mediano grado, 6 (43%); y en bajo grado, 1 (7 %). La comparación de cumplimiento de acciones y logro de objetivos, se muestra en la tabla que inicia la página siguiente:

Logro de objetivos	Nº	Cumplimiento de acciones		
		CT	MG	BG
Total	1		1	
Casi total (CT)	6	4	2	
Mediano grado (MG)	6	1	4	1
Bajo grado (BG)	1			1
TOTALES	14	5	7	2

- Parece obvio que un **bajo** grado de cumplimiento de las acciones, tiene una relación causa – efecto con un también **bajo** grado de logro de objetivos.
- Parece obvio igualmente que un **mediano** grado de cumplimiento de las acciones, *suele* tener una relación causa – efecto con un **mediano** grado de logro de objetivos, aunque puede haber excepciones.
- Parece obvio, así mismo, que un **alto** grado de logro de objetivos, requiere **alto** o, *al menos*, *mediano* grado de cumplimiento de las acciones.

De los encuestados, 3 no respondieron qué tipos de objetivos estratégicos fueron logrados. Los otros 11, reportaron 23, que pueden ser clasificados en orientados al entorno (10–43½ %), y orientados a la empresa (13–56½ %).

- Objetivos logrados que se orientan al entorno:
 - * “Ventas”, “indicadores financieros” (4).
 - * “Nuevos productos”, “diferenciación de productos y concentración en las oportunidades de mercado”, “cartera de productos” (3).
 - * “Expansión de la cartera de clientes y mercados”, e “incremento de la cuota de mercado” (2).
 - * Certificación gubernamental: Aprobación del expediente de “Perfeccionamiento Empresarial” (1).
- Objetivos logrados que se orientan a la empresa:
 - * “Reducción de costos”: “redimensionamiento”, mejor “justificación de los recursos”, “ahorro de costos, en términos de reducir gastos en fuerza de trabajo” y “pérdidas en manufactura”, “menor tiempo de ocio del equipamiento” (5).
 - * Innovación de procesos: “procesos internos”, “más consistencia en la calidad”, “mejoramiento de la logística”, así como un conjunto de cambios “para eliminar confusión en cada una y la totalidad de las operaciones” (4).
 - * Dirección: “Imagen clara del futuro de la compañía”, “Tener un plan de negocios que guíe a la empresa en su camino emprendedor” (2).
 - * Mejoramiento de la fuerza de trabajo: “Aprendizaje y desarrollo”, “trabajo en red” (2).

Los 11 explicaron que tales objetivos estratégicos fueron logrados por 15 razones, clasificables en aquellas dadas por el entorno (5–33⅓ %) y dadas por la empresa (10 – 66⅔ %):

- Dadas por el entorno:
 - * “Recesión” económica, “entorno competitivo” (2).
 - * “Diferenciación del producto por certificación internacional, que permitió acceder a más de un nicho de mercado especializado” (1).
 - * “Se interactuó de manera más efectiva con los proveedores y (...) la Casa Matriz” (1).
 - * “Calidad de los conferencistas” (el equipo sueco) – (1).

- Dadas por la empresa:
 - * Liderazgo: “la organización los compró”, comprensión de la “necesidad de (...) objetivos empresariales a largo plazo”, “apoyo de los accionistas”; “decisiones administrativas”; “compromiso en la implantación”, “compromiso total”; “se trabajó y se chequeó intensamente” (7).
 - * Factibilidad: “recursos disponibles”, “la mayoría internos”, “el proceso estratégico había sido hecho a la medida” (3).

Lamentablemente, no todos los objetivos fueron alcanzados; aunque 5 ejecutivos no respondieron cuáles no. Los otros 9, reportaron 12 tipos de metas, que pueden ser clasificadas en orientadas al mercado (6 – 50 %) y orientadas a la empresa (6 – 50 %).

- Orientadas al mercado:
 - * Ventas: “Ventas y marketing”, “marketing más agresivo”, “financieros” (3).
 - * Desarrollo de productos: “poco valor agregado” a un producto; no “diseño más radical de productos” (2).
 - * “Otros negocios a perseguir” (1).
- Orientado a la empresa:
 - * “Inversiones” (2).
 - * Innovación de procesos: Reducción de “demoras” y “quejas de clientes”, “mejora de calidad” (2).
 - * “Costo” (1).
 - * “Largo plazo” (1).

De los 9 ejecutivos quienes reportaron objetivos no alcanzados, 1 no explicó el por qué. Los otros 8 lo argumentaron por 13 factores, clasificables en dados por la empresa (7 – 54 %), como planificación mala (5 – 38 %) y control débil (2 – 15 %); y aquellos dados por el entorno (6 – 46 %).

- Entorno: “a causa del desorden económico y político en el país”, el objetivo no logrado “estaba más allá de nuestro control”; el crecimiento de la “economía externa” fue “menor del estimado”; “crisis internacional”; “falta de recursos financieros”; “socios no convencidos sobre necesaria inversión”, “aumento del precio de materias primas”.
- Planificación mala, en términos de:
 - * Dirección: “falta de atención”, “el impulso hacia” ciertos objetivos “parecía faltar” (2).
 - * Recursos: “falta de recursos disponibles”, “falta de presupuesto”, “necesita tiempo” (3).
- Control débil: “No (...) medición (...) efectiva”, “los mecanismos de evaluación de desempeño, no resultaron en el efecto deseado”.

La comparación del porcentaje de influencia de los factores en el entorno Vs. la empresa en el cumplimiento (o no) de las acciones estratégicas y el logro (o no) de los objetivos estratégicos, se muestra en la tabla siguiente:

Factor en	Cumplimiento de acciones		Logro de objetivos	
	Sí	No	Sí	No
Entorno	0.0	22.2	33.3	46.2
Empresa	100.0	77.8	66.7	53.8

Luego, no son los factores en el entorno, sino aquellos internos, los determinantes; en particular, en el cumplimiento de las acciones y los objetivos, pero incluso en su no consecución

Eso es consistente con las respuestas dadas sobre 36 factores de la empresa Vs. Entorno, los cuales conducen a victorias o derrotas en el plan estratégico empresarial:

Factores (36 – 100 %):	Victorias (22 – 61 %):	Derrotas (14 – 39 %):
Empresa (28 – 78 %):	<p><u>Liderazgo</u>: “Los ejecutivos superiores (...) lo compraron”, “Dirección y atención administrativa”, “Los administradores entendieron la importancia de implantar el plan estratégico (...) plan para sustentar la (...) empresa” en “el largo plazo”, “Involucrado personalmente en el diseño e implantación del plan empresarial”, “Planificación y monitoreo del equipo administrativo”, “Conocimiento que ahora tenemos” gracias al programa de AEN (6)</p> <p><u>Compromiso</u>: “Compromiso con el plan (...) estratégico”, y su “implantación”, “de nuestra gente”, tanto “administradores”, como el resto de “los empleados”, “una conducción empresarial en la (...) dirección” diseñada (5)</p> <p><u>Trabajadores</u>: “Lograr que los miembros compren sus” respectivos “objetivos”, “Tener un (...) equipo motivado”, “Los trabajadores entendieron el plan estratégico plan y los requerimientos para su implantación”, “Reuniones continuas y apoyo de cada individuo” (4).</p> <p><u>Voluntad de cambio</u>: “Cambiar la mentalidad tradicional. La empresa necesita un desarrollo”. “Voluntad de cambio (...) para mejorar” (2)</p> <p><u>Control</u>”, “Supervisión” (2)</p> <p><u>Diseño</u>: “Tener un plan” (1)</p> <p>(20 – 55½ %)</p>	<p><u>Liderazgo</u>: “Los ejecutivos superiores” no “lo compraron”, “Falta de compromiso con objetivos e implantación”, Carencia de “dirección y atención” en “administradores”, “Algunos Departamentos no estaban adecuados ni positivos con el plan estratégico empresarial”, “incompetencia para obtener recursos” (5)</p> <p><u>Trabajadores</u>: “Fluctuación rápida del personal” (1)</p> <p><u>Diseño</u>: “Una estrategia que satisface a todos los factores y a todas las personas, puede ser una por mínimo común denominador y no una real opción estratégica” (1)</p> <p><u>Recursos</u>: Escasez de “financiamiento” (1).</p> <p>(8 – 22 %)</p>
Entorno (8 – 22 %):	Aprovechar ciertas oportunidades (2 – 5½ %)	“Entorno externo”, “Entorno empresarial inestable y no esperado”, “crisis internacional”, “factores macroeconómicos”, “condiciones económicas actuales”, “desorden político” (6 – 17%)

Conclusiones:

Según las respuestas dadas por los encuestados, parece ser que:

1. La metodología sueca para el diseño estratégico, suele ser apropiada, tanto si es asimilada totalmente, adaptada, o combinada con otros métodos.
2. La selección de la metodología para el diseño, el cumplimiento de las acciones, y el logro de los objetivos, depende consistentemente más de la propia empresa, que de su entorno. *“La verdad está afuera”, quizá; pero la responsabilidad radica principalmente dentro, no fuera.*
3. El diseño de la estrategia suele conducir a una buena relación beneficio – costo, dando dirección, indicadores clave de control, y formalización; al igual que un diagnóstico más profundo, en particular acerca de factores del entorno, fortalezas, objetivos, y procesos. Pero necesita ganar más en el pronóstico.
4. La implantación del plan estratégico suele conducir también a una buena relación beneficio–costo, dadas ciertas premisas en **actores internos** (a, b) y funciones administrativas (c, d, e, f), como se muestra seguidamente:
 - a) **Administradores:** Voluntad de cambio y estilo de liderazgo.
 - b) **Trabajadores (administradores y el resto de los empleados):** Compromiso y competencias.
 - c) Planificación: Buscar “victorias iniciales”, mediante acciones “fáciles de hacer”, las cuales requieran recursos disponibles, o bajas inversiones con retorno alto y rápido; al igual que aprovechar potencialidades (oportunidades y fortalezas), más que hacer frente a barreras (amenazas y debilidades).
 - d) Organización: Vincular procesos de innovación organizativa, mejora del sistema de comunicación, y desarrollo de la plataforma de telemática.
 - e) Gestión: Mantener atención sobre las metas y acciones estratégicas.
 - f) Control: Usar los indicadores previstos.

Recomendaciones:

1. Repetir esta encuesta con los participantes en AEN 2008 y 2009.
2. Fertilizar la metodología sueca con los métodos de la Prospectiva.

ANEXO Nº 1: Encuesta sobre diseño e implantación del plan estratégico de negocios

Diseño:

1. ¿Usted diseñó el plan estratégico de negocios de su empresa, siguiendo totalmente la metodología dada en Suecia?: (Marque con una "X")

a) Sí ___

b) No. Se hizo:

✓ Haciendo uso de la misma, pero sólo parcialmente ___

✓ Combinándola con otros métodos ___

¿Por qué? _____

2. ¿El plan estratégico de negocios dio a su empresa: (Marque con una "X")

Beneficios en términos de una mejor comprensión de	Sí		No
	Alto grado	Bajo grado	
¿Mercados?			
¿Competidores?			
¿Otros actores y factores en el entorno?			
¿Oportunidades?			
¿Amenazas?			
¿Fortalezas?			
¿Debilidades?			
¿Objetivos?			
¿Procesos?			
¿Recursos?			
¿Futuro previsible?			
¿Decisiones que tenemos que tomar hoy, para construir un futuro deseable y factible?			
¿Desarrollo profesional y personal suyo y de sus colegas?			

3. ¿El plan estratégico de negocios dio a su empresa otros beneficios? No ___ Sí ___

¿Cuáles? _____

4. ¿En qué medida el diseño del plan estratégico de negocios representó para su empresa costos en: (Marque con una “X”)

Recursos	Alto grado	Bajo grado
Esfuerzos de los empleados		
Búsqueda y procesamiento de información		
Gastos de dinero		
Inversión de tiempo		

5. ¿El diseño del plan estratégico de negocios representó para su empresa otros costos?:

No ___ Sí ___ ¿Cuáles? _____

6. Considerando sus respuestas a las preguntas 2, 3, 4 y 5: ¿En qué medida el diseño del plan estratégico de negocios representó para su empresa: (Marque con una “X”)

Buena relación beneficios – costos		Mala relación beneficios – costos	
Alto grado	Bajo grado	Bajo grado	Alto grado

Implantación:

7. ¿En qué medida el plan estratégico de negocios de su empresa fue cumplido?: (Marque con una “X”)

Todo ___ Casi todo ___ A medias ___ Poco ___ Casi nada ___ Nada ___

Si Usted marcó “A medias”, “Poco”, “Casi nada” o “Nada”, ¿por qué?:

8. ¿Qué clase de acciones estratégicas fueron cumplidas?: _____

9. ¿Por qué tales acciones fueron cumplidas?: _____

10. ¿Qué clase de acciones estratégicas no fueron cumplidas?: _____

11. ¿Por qué tales acciones no fueron cumplidas?: _____

12. ¿En qué medida los objetivos fueron logrados?: (Marque con una "X")
Todo ___ Casi todo ___ A medias ___ Poco ___ Casi nada ___ Nada ___
Si Usted marcó "A medias", "Poco", "Casi nada" o "Nada", ¿por qué?:

13. ¿Qué tipo de objetivos fueron logrados?: _____

14. ¿Por qué tales objetivos fueron logrados?: _____

15. ¿Qué tipo de objetivos no fueron logrados?: _____

16. ¿Por qué tales objetivos no fueron logrados?: _____

17. ¿Cuáles fueron las condiciones o factores, que condujeron a victorias en la implantación del plan estratégico de negocios en su empresa?:

18. ¿Cuáles fueron las condiciones o factores, que condujeron a fallos en la implantación del plan estratégico de negocios en su empresa?: _____

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO Nº 2: Los 14 participantes de AEN 2007 quienes llenaron el cuestionario, en orden alfabético de sus respectivos apellidos:

Nº	APELLIDOS, NOMBRE	EMPRESA	PAÍS	NEGOCIO
1.	Aguirre de Lázaro, Erwin	Cubalse	Cuba	Comercio minorista y mayorista
2.	Ang, Michael	Tiger Machinery & Industrial Corporation	Filipinas	Producción y comercio de maquinaria para cemento, minas y energía
3.	Aponte Monroy, Ramiro	Latined	Colombia	TIC aplicadas a la educación
4.	Canchaya Toledo, José	Maderacre	Perú	Extracción, transformación y comercio de productos forestales
5.	Daza, Juan Fernando	Nutrilacsa	Ecuador	Producción y comercio de leche y sus derivados
6.	Kam, Foong Keng	New Hoong Fatt	Malaysia	Producción y comercio de partes metálicas y plásticas para los automóviles
7.	Kotakadeniya, Sunjeevani	Lanka Orix Leasing	Sri Lanka	Servicios financieros no bancarios
8.	Laguinia, Elma	Goodfire Stoves	Filipinas	Producción y comercio de cocinas
9.	Liu, Shaoguang	Wenzhou Cadre New Special Material	China	Producción y comercio de bienes anti – erosivos y corrosivos
10.	Ong, Meng Yau	Topaz Industries	Malaysia	Producción y comercio de lubricantes automovilísticos, marítimos e industriales
11.	Syed, Amin	Multitech Engineers	Pakistán	Soluciones técnicas integrales para la producción de componentes mecánicos
12.	Tan, Mee Yeow	Tan Lan Holdings	Malaysia	Producción y comercio de commodities
13.	Thavikulwat, Surayut	Bangkok Bank	Tailandia	Banca
14.	Tran, Hung	First Asia Limited	Vietnam	Servicios de asesoría para fusiones y adquisiciones