

**La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay**

*Strategic planning as a basis for success of family businesses in Paraguay*

**María de la Paz Dávalos Segovia<sup>1</sup>**

**Oscar José Ramón Ramírez Granada<sup>2</sup>**

Artículo Recibido: 25/01/2017

Aceptado para Publicación: 05/02/2017

**Resumen:** La presente investigación cualitativa conlleva la intención de relacionar las complicaciones que afrontan las empresas familiares y PYMES en Paraguay en términos de trascendencia generacional con la Planificación Estratégica, el proceso administrativo que atiende esta problemática en particular. En la economía paraguaya, el 85% de las empresas son familiares y el 65% de los bienes y servicios del país provienen de estas, sin embargo solo 1% del total de empresas familiares transitan a la cuarta generación. La planificación estratégica implica establecer el rumbo de la organización. Es un proceso continuo de recopilación y análisis de información presente, tanto interna como externa, sobre el cual se fundan las decisiones organizacionales, de manera a concebir con la mayor precisión posible el futuro de ellas. El diseño de investigación es sistemático, no experimental, descriptivo, y estudio de caso. Se utilizó la investigación documental bibliográfica como fuente de recolección de datos. Los resultados indican que una efectiva gestión de las estrategias le otorga a la empresa una mayor facilidad de adaptación a cambios organizacionales internos y externos, lo que permite su trascendencia generacional. La Planificación Estratégica se constituye como un proceso base para el éxito de las empresas familiares.

**Palabras Clave:** Planificación Estratégica – Estrategia – Plan – Organización – Gestión – Cambio organizacional.

**Abstract:** This qualitative research carries the purpose of linking the difficulties faced by family businesses and SMEs in Paraguay in terms of generational transcendence and transitioning, with the Strategic Planning, a management process that addresses these issues in particular. In Paraguayan economy, family businesses account for 85% of local companies and 65% of goods and services come from these, however, only 1% of all family businesses break through to the fourth generation. The Strategic Planning implies setting the organization's course. It is a continuous process of collecting and analyzing current information, both internal and external. On this analysis, in order to conceive their future as accurately as possible, organizational decisions are based. The research design is systematic, not experimental, descriptive, and case study. Documentary research literature was use as a source of data collection. The results highlight that effective management of strategies grants the company greater ease of adaptation to internal and external organizational changes, allowing generational

---

<sup>1</sup> Estudiante de Administración de Empresas en la Universidad Americana. Asunción – Paraguay. Email: [maripazdavalos@gmail.com](mailto:maripazdavalos@gmail.com)

<sup>2</sup> Estudiante de Economía y Administración de Empresas en la Universidad Americana. Asunción – Paraguay. Email: [orgranada@gmail.com](mailto:orgranada@gmail.com)

transcendence. The Strategic Planning process constitutes a basis for family businesses' success.

**Keywords:** Strategic Planning – Strategy – Plan – Organization – Management – Organizational change.

## INTRODUCCIÓN

¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir?, y ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir? Esta investigación se fundamenta en la necesidad de dar respuestas a estas preguntas, las cuales, en carácter de empresarios y emprendedores, en la búsqueda incesante de éxito y crecimiento, adquieren gran relevancia. Es posible encontrarlas mediante la Planificación Estratégica. Pero, ¿a qué se refiere este concepto?

El presente trabajo de investigación pretende explicar sobre este proceso imprescindible que se constituye como base para el éxito de las empresas familiares paraguayas, las cuales presentan dificultades al transitar a la siguiente generación. Asimismo, se procura analizar obras de grandes referentes administrativos como Peter Drucker, Philip Kotler, George Steiner, entre otros, que han contribuido al desarrollo teórico de esta técnica, de manera a complementar los distintos aportes entre sí.

El trabajo utilizara la metodología documental bibliográfica con apoyo de fichas en las cuales se analizara las ideas fundamentales del tema.

En las siguientes páginas se desarrollará el por qué planificar, qué es la Planificación Estratégica, quienes participan de ella y cómo se realiza. Posteriormente se argumentará la rentabilidad de su aplicación mediante la utilización de ejemplos referentes a empresas actuales y de gran reconocimiento internacional. Además, se fundamentará la necesidad de implementar dicha técnica para alcanzar el éxito empresarial.

Al mismo tiempo, se expondrá la importancia que adquiere en el contexto social paraguayo, considerando el gran volumen de pequeñas y medianas empresas en el mercado empresarial, que poseen un gran potencial de crecimiento, pero que asimismo enfrentan grandes desafíos.

## Planificación

En ocasiones, se tiene la concepción de que planificar es un proceso tedioso, inverosímil y que su omisión no trae consecuencias. Sin embargo, una empresa no puede dirigir sus actividades si no sabe qué está realizando y para qué lo está haciendo. Planear es pensar antes

de actuar, es la manera de determinar el *qué* y *para qué* de la empresa, y *cómo* lograr los objetivos.

### ¿Qué es la Planificación Estratégica?

Para Kotler y Bloom (1998) la planificación, o planeación, estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mercado. Con esto hacen referencia a un proceso en el cual el responsable es el gerente de la organización, quien debe planear y dirigir de tal manera que los objetivos y recursos de la empresa estén en constante relación con el ambiente externo.

Para Drucker (1984) es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de las mismas comparándolos con las expectativas, mediante la retroacción cuidadosamente organizada.

Drucker describe un sistema metódicamente diseñado para recopilar y analizar información del presente, sobre la cual poder basar decisiones de negocios y prever sus consecuencias en el largo plazo. No habla de una aplicación única de este sistema, sino de una continua implementación, como un ciclo: planear, implementar, retroalimentar y así nuevamente.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (1994) realizan la siguiente afirmación: “La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.”

Al analizar lo expuesto en el párrafo anterior, se entiende que el fin último es cumplir con la misión de la empresa. Es una finalidad simple si se analiza de manera aislada. Pero en contraste con la finalidad, la planificación estratégica implica un método sistemáticamente elaborado, donde se hallan involucradas variables internas y un sinnúmero de variables ajenas a la propia empresa. Así se habla de un *fin* simple, con un *método* complejo.

La Planificación estratégica es un proceso organizativo que intenta mostrar con antelación los cambios estructurados estratégicos, que permite el acoplamiento entre las distintas áreas de la compañía y también intenta adaptar el personal según su especialización para el mejor cumplimiento de los objetivos. (Marten Uliarte, 1987)

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. (David, 2013)

Si bien todas las definiciones anteriormente estudiadas implican distintos enfoques, se las podría compilar en una única. De esta manera se hace referencia a la planificación estratégica como un proceso continuo de recopilación y análisis de información presente, tanto interna como externa, con un enfoque de sistemas, sobre la cual fundar la toma de decisiones con el mayor conocimiento de su carácter futuro, a fin establecer las metas y dirigir las estrategias manteniendo relación constante con las variables organizacionales.

Steiner (1998) destaca que la Planificación Estratégica no representa programaciones del futuro, ya que la planificación del futuro exige la elección entre posibles sucesos futuros, y las decisiones deben tomarse en el momento en base a esos sucesos. Tampoco representan programaciones futuras, ni preparación de planes detallados y correlacionados, ya que estos deben ser controlados periódicamente para poder modificarlos como correspondan para obtener mejores resultados. Abarca una amplia variedad de sistemas de planificación comprendidos desde los más simples hasta los más complejos.

La Planificación Estratégica no es solo un conjunto de planes funcionales o extrapolación de presupuestos actuales, sino un enfoque cuyo objetivo es guiar a la empresa durante un tiempo a través de su ambiente para poder lograr las metas establecidas.

Finalmente Peter Drucker hace una distinción de la planificación estratégica y de lo que no lo es diciendo “la planificación estratégica no es pensar en decisiones futuras, si no en el futuro de las decisiones presentes”.

### **Desarrollo de la Planificación Estratégica**

Según Abascal Rojas (2001), la aplicación de este proceso no está limitada únicamente a las empresas, sino que puede ser implementado a una organización cualquiera, sea empresa, universidad, hospital, administración pública, etc.

Se tienen en cuenta dos dimensiones: una primera dimensión, analítica y económica, se refiere a medios, informes específicos, mercado potencial, secuencias de acción, tácticas competitivas, capacidad de inversión y satisfacción de necesidades.

La segunda dimensión es política y humana. Esta permite ver la existencia de escenarios donde es posible ayudar a que se realice la estrategia diseñada, o por el contrario se produce un perjuicio irremediable.

Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que la transición a la planificación estratégica es siempre difícil, compleja, de larga duración, que ha de producirse de forma continua y que para consolidarse debe girar alrededor de un proceso económico-político-burocrático.

En el **proceso económico** se tratan cuatro cuestiones principales relacionadas a *¿Qué quiere la empresa?, ¿Qué es la empresa?, ¿Qué va a hacer la empresa?, y ¿Cómo lo va a hacer?* Estas variables reflejan el paso a seguir, es decir las primeras etapas de la planificación estratégica.

En el **proceso político** las acciones ejercidas por presiones de los grupos sociales y la influencia del Estado da lugar a una matiz política de cierta importante dimensión, que se articula alrededor de cuatro cuestiones, que son *¿Quiénes protagonizan la elaboración del plan?, ¿Qué pueden hacer?, ¿Qué se pueden hacer con ellos y contra ellos?, y ¿Qué se decide hacer?*

El **proceso burocrático** juega un papel orientativo y de guía como nexo de unión entre el político y económico, este proceso se articula alrededor de cuatro grandes cuestiones que hace referencia al sistema de dirección, que son *¿Qué tipo de organización se precisa?, ¿Qué procesos se siguen en la toma de decisiones?, ¿Qué forma de actuación?, y ¿Qué procedimiento de control se requiere?*

La sistemática adoptada trata de organizar una metodología para las diferentes partes del plan. Estas partes diferenciadas estarán desarrolladas por personas determinadas, esto es *quién* lo hace, aportando también *cómo* se hace.

### **¿Quiénes participan en la Planeación?**

Como se sabe, la planificación estratégica es un proceso dependiente de la integración de todas las áreas de la empresa. Esto involucra a distintos grupos encargados de la elaboración,

implementación y control de las estrategias. De esta manera, no existe un único responsable dentro de la organización, sino que la organización en su totalidad es la protagonista.

Para desarrollar lo primero en el caso *quien lo hace* se nombrarán los siguientes comités de trabajo para la elaboración del Plan Estratégico: comité de orientación y directores, comité de previsiones y administración, comité de diagnóstico, comité estratégico y de decisión, comité de planificación, y el grupo de planificación estratégica.

Primeramente se conforma el **Comité de Orientación y Directores**, como fase de arranque. Este comité está normalmente formado por miembros de la Alta Dirección de la empresa, como el Presidente de la empresa, el Consejero y/o el Director General. El grupo queda encargado de establecer las restricciones y los medios que se han de encontrar y también la búsqueda y definición de los fines de la empresa.

Este comité es el encargado de fijar el perfil empresarial, esto es, la misión, visión, y objetivos estratégicos que perseguirá la empresa. De ellos también dependerán los valores que caracterizará a la organización.

A continuación, se conforma el **Comité de Previsiones y Administración** con personas de una formación fundamentalmente estadística, económica y matemática, capaz de elaborar, para los plazos convenidos en las previsiones los balances y las cuentas de resultado diferido de los objetivos fijados con anterioridad. Se estudiarán los hechos del pasado del mayor interés para el futuro del cual se estudiarán los hechos más probables e importantes.

Luego se conforma el **Comité de Diagnóstico**, compuesto por miembros de la Alta Dirección y por personas de los primeros niveles ejecutivos de la empresa que representan a todas las áreas funcionales de la empresa. Participan especialistas que normalmente asesoran y ofrecen su consulta. Se determinarán los temas estratégicos fundamentales. Se responsabiliza por la elaboración de diagnósticos que engloban temas como:

- Situación económica y financiera.
- Evolución de la productividad.
- Producto mercado.
- Cuotas y facturaciones de mercado.
- Evolución de precios, de promoción y de publicidad.
- Niveles de costes.
- Imagen de la empresa y motivación del personal.

El **Comité Estratégico y de Decisión** está formado por personas que tengan poderes de decisión total dentro del sistema, y, en general, respecto a los factores de decisión de la planificación: se compondrá de un mínimo de dos personas y máximo de cinco. Se encarga principalmente de:

- Determinar el campo de la planificación, señalando las metas que deben ser alcanzadas.
- Designará las personas que deben componer el comité de planificación eligiendo a uno de sus elementos como coordinador entre los dos comités de Decisión y de Planificación.
- Será informado periódicamente de los avances logrados por la planificación, decidiendo si es necesario, sobre aquellos aspectos fundamentales que puedan ser claves para un eficaz desarrollo de la planificación.

Tiene doble función: coordinar las estrategias propuestas por los otros grupos, mientras que al mismo tiempo debe valorar las estrategias seleccionadas, desde el punto de vista del riesgo, costes y del cambio.

Posteriormente se conforma **Comité de Planificación** por personas expertas de la máxima categoría pertenecientes a la áreas que van a ser afectadas por la planificación estratégica. Sus misiones son las siguientes:

- Recibirá del comité Estratégico y de Decisión las indicaciones sobre los campos de planificación, así como las metas que deben ser alcanzadas.
- Elegirá los miembros del grupo de planificación que serán los encargados de efectuar los análisis y demás trabajos necesarios para la obtención de los objetivos señalados por el comité estratégico y de decisión.
- Se informará, mediante reuniones periódicas con el grupo de planificación sobre la marcha de los trabajos en la planificación estratégica.
- Apoyará al Grupo de Planificación en los trabajos a realizar.
- Aportará sus conocimientos y experiencias durante el desarrollo del plan estratégico.
- Preparará con el grupo de planificación la presentación de los temas que vayan a ser expuestos en el comité de estrategias y decisión.
- Evitará que sean introducidas en el plan estratégico políticas o intereses personales que desviarán la trayectoria de la planificación concertada.

- Tomará las decisiones necesarias para el desarrollo del plan estratégico cuando no existiera acuerdo mayoritario entre sus miembros, o bien la importancia de la decisión estuviera fuera de sus atribuciones, se convocará la reunión del comité estratégico y de Decisión por el miembro coordinador, exponiendo a dicho comité los temas considerados.

La participación de los miembros del comité de planificación estratégica en las reuniones será a título personal, no pudiendo ser delegada en otras personas. Las decisiones serán acordadas por la mayoría de los miembros presentes en la reunión.

Este comité coincide prácticamente con el comité de Orientaciones y Directrices, su misión fundamental es comprobar que las estrategias establecidas por aquel comité puedan alcanzar los objetivos por el previsto.

Por último, el **Grupo de Planificación Estratégica**: estará compuesto por expertos de diferentes áreas y niveles afectados por el plan estratégico, pudiendo colaborar especialistas ajenos, esporádica o permanentemente. Los componentes de este grupo deben de participar en los trabajos mientras se estén desarrollando, con el 100% de su tiempo, perderá la dependencia jerárquica de su antiguo puesto pasando a depender del Comité de Planificación, correspondiente al plan estratégico del miembro coordinador.

Las características importantes de las personas que conforman el grupo de Planeación Estratégica son:

- Capacidad de análisis e investigación.
- Deseo de información y estudio.
- Capacidad para resumir trabajos realizados o teorías desarrolladas.
- Espíritu de colaboración.
- Ausencia de complejos jerárquicos, sociales y económicos.
- Capacidad de soportar inseguridades y aceptación de críticas.
- Facilita la enseñanza a otras personas.
- Capacidad de trabajar en misiones concretas o indefinidas.
- Dentro de la sistémica para desarrollar un plan estratégico, los comités se consideran necesarios y suficientes para una mejor ejecución del plan a ser realizado, aunque no debe tornarse como un dogma, ya que dependerá del tipo de empresa, sector y producto, diferenciado o no.



Así, la planificación estratégica depende de la interrelación de todas las áreas de la organización, ya que no es una dependencia sola la que actúa, si no que toda la empresa es la responsable.

### ¿Cómo se hace? El Proceso de Planificación Estratégica?

Para responder a la pregunta *cómo se hace*, Kotler y Weirich (1999) explican detalladamente en un diagrama el proceso de la planificación estratégica (Véase en la Sección de Anexos). A modo de sintetizar la información contenida en dicho diagrama, se presenta una gráfica que otorga una concepción general del mismo (Ilustración 1).

En este proceso se pueden distinguir tres etapas. La primera y más extensa es la formulación de la estrategia, seguida de la implementación y finalmente el control y retroalimentación de la estrategia.

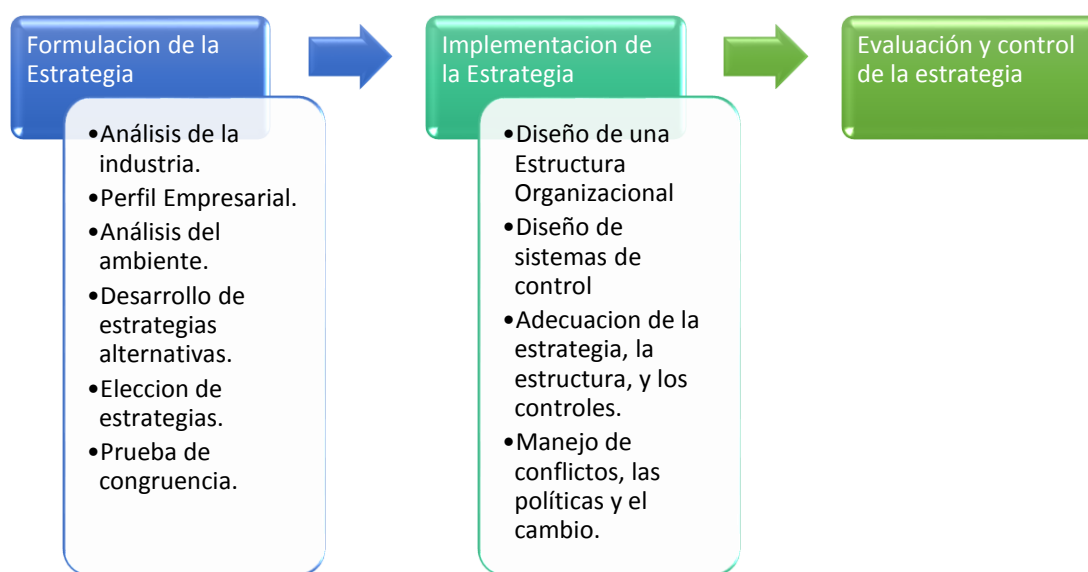


Ilustración 1- Proceso de Planificación Estratégica.

### Formulación de la Estrategia

En la Formulación de la Estrategia se distingue un proceso de cinco pasos, el primero de ellos es el **Análisis de la Industria**. El profesor Michael Porter en 1979, propuso un modelo de análisis que hoy se conoce como Las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo, la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar estrategias a seguir.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas fuerzas delimitan precios, costos, y requerimientos de inversión,

que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. Su modelo se resume de la siguiente manera (Ilustración 2).

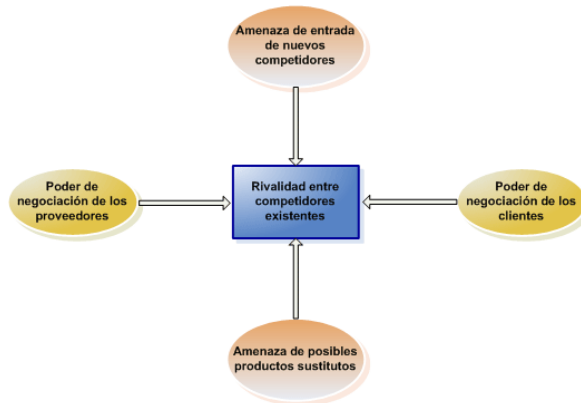


Ilustración 2 - Las Cinco Fuerzas de Porter

En cuanto a la *amenaza de la entrada de nuevos competidores*, se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. En el caso que haya beneficios superiores al promedio en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

- Inversión necesaria o requisitos de capital.
- Economías de escala.
- Curva de experiencia.
- Ventaja absoluta en costos.
- Diferenciación del producto.
- Acceso a canales de distribución.
- Identificación de marca.
- Barreras gubernamentales.
- Represalias.

Con respecto a la *amenaza de posibles productos sustitutos*, constituyen una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar a los productos y servicios representando de esa manera una alternativa para satisfacer las mismas necesidades a menor precio, con mayor rendimiento y calidad.

El impacto que tiene la amenaza de sustitutos sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

- Disponibilidad de sustitutos.
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido.
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto.
- Costos de cambio para el cliente.

Por lo que se refiere al *poder de negociación de los proveedores*, estos definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, ya que mientras exista menor cantidad de proveedores, mayor será la cantidad de negociación, por lo que al no haber tanta oferta de insumos, estos fácilmente pueden aumentar sus precios. El poder negociador de los proveedores dependerá de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan.

Las variables más significativas de esta fuerza son:

- Concentración de proveedores.
- Importancia del volumen para los proveedores.
- Diferenciación de insumos.
- Costos de cambio.
- Disponibilidad de insumos sustitutos.
- Impacto de los insumos.

La competencia de un sector industrial, está determinada en parte por el *poder de negociación de los clientes* sobre las empresas que producen un bien o servicio. En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes que son: la sensibilidad al precio y el poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

- Concentración de clientes.
- Volumen de compras.

- Diferenciación.
- Información acerca del proveedor.
- Identificación de la marca.
- Productos sustitutos.

Por último la *rivalidad entre competidores existentes*, está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Representa a la fuerza con que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. La rivalidad entre competidores define la rentabilidad de un sector, ya que cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable.

Para determinar la rentabilidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

- Concentración.
- Diversidad de competidores.
- Condiciones de los costos.
- Diferenciación del producto.
- Costos de cambio.
- Grupos empresariales.
- Efectos de demostración.
- Barreras de salida.

Una vez concluido el análisis de la industria, el siguiente paso de la formulación de la estrategia es definir el **Perfil Empresarial**. Esto consiste en determinar dónde se encuentra la empresa y hacia dónde debe dirigirse. Los administradores estratégicos determinan el propósito básico de la empresa.

En este paso, todo se determina entorno a la misión de la empresa. La misión expone el motivo de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Es la misión la que debe distinguir a la empresa de las demás.

En este momento se habla de que el perfil empresarial es el producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel, cuyos valores y orientación son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional. Se refiere a la orientación de ejecutivos, los valores y visión.

Por otro lado, se tratan el propósito y los objetivos principales, que son los puntos finales hacia donde se dirigen las actividades de la empresa. Estos objetivos generales son el marco de los más específicos, todos orientados hacia la realización de la misión.

El tercer paso dentro de este proceso es el **Análisis del Ambiente**. Se identifican aspectos del medio que ejercerán influencia para poder lograr los objetivos. La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirá en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

El ambiente externo debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Estos están fuera del control de una organización cualquiera. Se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente inmediato, el ambiente nacional y el macro ambiente.

El ambiente inmediato involucra una evaluación de la situación competitiva la empresa, la posición competitiva de la organización y la de sus competidores, así como el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria. El ambiente nacional requiere analizar tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, y tecnológicos. El macro ambiente estudia factores internacionales.

En el ambiente interno se evalúan los recursos, fortalezas y debilidades de la organización. Se tratan de los aspectos que puede controlar la organización. Se incluyen actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo. Otros factores son los recursos humanos, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

Dentro de una empresa, el siguiente paso de **Desarrollo de Estrategias Alternativas** se desarrollan con base a un análisis correspondiente a los distintos tipos de ambientes mencionados anteriormente, esto se debe a que una empresa puede especializarse, internacionalizarse o adoptar otro tipo de estrategias, como por ejemplo, la liquidación, la formación de sociedades y alianzas estratégicas. Por medio de un análisis ambiental eficazmente realizado se podría optar por cuatro distintos tipos de estrategias (Ilustración 3).

La estrategia WT persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia “mini-mini”. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en partición, el atrincheramiento o incluso la liquidación.

La estrategia WO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarios (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

La estrategia ST se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.

La estrategia SO es aquella en la que la empresa puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades. Ciertamente, las empresas si resienten debilidades se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

<b>Factores Internos</b>	Fortalezas internas (S): por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de investigación y desarrollo, ingeniería.	Debilidades Internas (W): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas
<b>Factores Externos</b>		
Oportunidades Externas (O): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnologías.	Estrategia SO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia WO: mini-maxi Por ejemplo, estrategias de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenazas Externas (T): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a la del cuadro superior de oportunidades.	Estrategia ST: maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Estrategia WT: mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en partición.

*Ilustración 3 - Cuadro de Estrategias Alternativas. Matriz SWOT. Fuente: Koontz, H., & Wehrich, H. (1999). Administración, una perspectiva global (11° ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.*

Por lo que respecta a la **Evaluación y Elección de Estrategias**, estas deben llevarse a cabo, teniendo en cuenta que las estrategias deben ser evaluadas de acuerdo a los riesgos implicados y a otro elemento crucial que es la oportunidad del mercado. Existen también otros factores que no forman parte del proceso de planificación estratégica, pero deberían ser considerados y son; la planificación a mediano y corto plazo, la instrumentación mediante reingeniería de la estructura organizacional y el control.

En cuanto a la **Prueba de Congruencia y Planeación de Contingencias**, como el sexto y último paso de la formulación de la estrategia, es indispensable para la planificación estratégica, ya que el futuro de la empresa depende de ello. La necesidad de elaboración de planes de contingencia se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de certidumbre.

### **El éxito, Paraguay y la planificación estratégica**

El éxito en una organización lucrativa es medido por su rentabilidad, la obtención de utilidades y por los beneficios sociales apreciables en el accionar diario de la empresa. Pero luego de haber estudiado el proceso anteriormente expuesto, se sabe que la inversión de tiempo es mucha, que los esfuerzos y recursos requeridos son considerables; de esto surge la interrogante “*¿Es la planificación estratégica prácticamente rentable?*”.

Positivamente, la experiencia de Toyota en los años setenta, cuando lanzaron su primer vehículo Corolla en el mercado norteamericano, despeja todas las dudas.

Antes de ese lanzamiento hubo años de preparación de la estrategia, lo que implicó el estudio de las carreteras y condiciones climáticas en los Estados Unidos, encuestas de satisfacción con respecto a los vehículos de Ford y Chevrolet, los precios de los vehículos, entre otros. Finalmente esa inversión de tiempo que hizo Toyota para planificar su incursión en el mercado norteamericano, superó los resultados esperados. Toyota Corolla se consolidó fuertemente como la marca y modelo preferido por quienes adquieren su primer vehículo.

¿Qué hizo diferente Toyota? Tres cosas: planificó, planificó y planificó. Por años invirtió en una de las bases para el éxito. Invirtió en la Planificación Estratégica.

Si parece fácil hablar de éxito refiriéndose a una empresa exitosa, se puede estudiar el caso de la compañía de comunicaciones móviles RIM, una empresa de éxito que en los últimos años ha perdido el 90% de su mercado.

En 1999, RIM había introducido en el mercado su marca de celulares BlackBerry caracterizado por poder sincronizar emails. Esto revolucionó el mercado, lo que hizo que la compañía crezca y se apodere del mercado hasta el año 2007, cuando Apple lanza el iPhone y el iPod. En 2008, RIM alcanza obtiene un record histórico de precios en acciones, lo que hace que no preste mayor atención a su competencia y se estanque por un periodo de dos años. En 2010, surgen los smartphones y BlackBerry pasa a ocupar menos del 5% del mercado.

En este caso se destaca la deficiencia en las estrategias por parte de RIM, quienes no analizaron eficazmente su industria y no fueron capaces de desarrollar estrategias alternativas para hacer frente a las amenazas. Inclusive, en muchas circunstancias, poseer planes parece no ser suficiente. En el contexto nacional, predominan las pequeñas y grandes empresas, sin embargo su crecimiento se ve amenazado.

En el marco de una conferencia, en julio del 2015, Eduardo Almeida, representante del Banco Interamericano de Desarrollo, señaló que Paraguay tiene aproximadamente 700.000 empresas familiares que corresponden al 85% de las unidades económicas del país. Estas empresas producen el 65% de los bienes y servicios del país y se destacan por la generación de empleos, las innovaciones constantes y la gestión de riesgos. Sin embargo, la transición de estas empresas en el tiempo es muy limitada; tres cuartos del total transitan a la segunda generación, de los cuales solamente el 16% lo vuelven a hacer a la tercera y 8% a la cuarta.

Sería imprudente no considerar a la Planificación Estratégica, que trata los aspectos relacionados con el ambiente, el cambio y la proyección organizacional, como la solución a los problemas que hoy enfrentan las empresas paraguayas.

## **METODOLOGÍA**

El trabajo utiliza la metodología documental bibliográfica con enfoque cualitativo en los procesos relacionados a la Planificación Estratégica y a su relación con el éxito empresarial. Asimismo se utiliza el estudio de casos para comprobar el éxito de empresas que utilizaron este proceso y las que prescindieron de él.

Se procedió a la recolección de datos generales del tema a través de medios informáticos a fin de adquirir una noción completa sobre el mismo. En el proceso se recolectó obras y monografías que integraban aportes de diferentes autores. En consecuencia, y para recopilar información veraz y válida, se acudió a distintas bibliotecas de las cuales se obtuvieron los libros de los autores originales que desarrollaron en primera instancia el tema abordado. Al



mismo tiempo se dio lectura a artículos periodísticos e informes que revelen la situación actual paraguaya y casos de empresas que hayan dado uso a la planificación estratégica.

Seguidamente se elabora contenido con un enfoque descriptivo-explicativo, por medio de citas, inferencias, descripciones y explicaciones, utilizando para el efecto todas las fuentes consultadas, y para, de esa manera, los distintos enfoques recopilados de las fuentes bibliográficas consultadas.

## **CONCLUSIONES**

El uso de la Planificación Estratégica, hoy en día, se ha consolidado como un elemento imprescindible para elevar el éxito empresarial. Considerando los casos expuestos, el desarrollo de este proceso no solo es la base para el éxito, sino que su omisión puede ser la causa del fracaso.

La Planificación Estratégica propone fijar un rumbo para la empresa. Planear actividades inmediatas es esencial, pero si dichas actividades no se orientan hacia la consecución de un fin mayor la empresa en su totalidad carece de propósito. Se plantea un modelo de planeación que permite concebir una visión futura de las decisiones presentes, basadas siempre en las variables internas y externas. Este proceso implica una determinación y análisis del propio negocio, y estudio del ambiente externo de manera a otorgar una estructura firme a la organización y poder hacer frente a los cambios en el ambiente.

Es importante destacar que la Planificación Estratégica no es una técnica de uso exclusivo de grandes corporaciones, por el contrario, el uso de estas técnicas por empresas familiares y PYME es cada vez más frecuente, y por ende, más necesarias. Considerando que las empresas familiares en Paraguay producen el 65% de los bienes y servicios del país y generan el 66% de los empleos, aplicar este método podría convertirlas en potenciales GEMEC (Grandes Empresas en Crecimiento), y de esta manera contribuir en gran medida al desarrollo empresarial nacional.

De esta manera, la Planificación Estratégica no solamente es una opción, sino una necesidad. Es una necesidad de pensar antes de actuar con el fin de alcanzar el Éxito, y este proceso se constituye como la base del mismo.

## 1. Referencia

Abascal Rojas, F. (2001). *Cómo se hace un Plan Estratégico. La teoría del marketing estratégico* (3° ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado el 08 de junio de 2016

Amador Posadas, F. J. (10 de Abril de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 27 de junio de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14° ed.). México D.F.: Pearson. Recuperado el 18 de junio de 2016

Drucker, P. F. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y practicas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. Recuperado el 18 de junio de 2016

Hernández Pérez, J. Á. (01 de marzo de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 26 de junio de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado el 29 de junio de 2016

Johnson, G. (1998). *Dirección Estratégica* (3° ed.). Barcelona, España: Prentice Hall Internacional Ltd. Recuperado el 06 de junio de 2016

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración, una perspectiva global* (1° ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado el 18 de junio de 2016

Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global* (11° ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado el 07 de junio de 2016

Kotler, P., & Bloom, P. (1988). *Mercadeo de Servicios Profesionales*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Legis. Recuperado el 18 de junio de 2016

Marten Uliarte, I. (1987). *Planificación Estratégica en Empresas Diversificadas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid Ediciones. Recuperado el 18 de junio de 2016

Rojas, R. (23 de julio de 2015). Las empresas familiares generan 66% de empleos. *LA NACIÓN*. Recuperado el 26 de junio de 2016, de <http://www.lanacion.com.py/2015/07/23/las-empresas-familiares-generan-66-de-empleos/>

Steiner, G. A. (1998). *Planeación Estratégica. Lo que todo Director Debe Saber* (3° ed.). México D.F., México: CECSA. Recuperado el 24 de junio de 2016

## 2. ANEXOS

Ilustración 4 - Proceso detallado de Planificación Estratégica

