

# Importancia del Análisis Estratégico

## en los Estudios Preliminares de un Proyecto de Inversión

40

VISIÓN GERENCIAL

Recibido: 28-04-2006 • Revisado: 05-05-2006 • Aceptado: 06-06-2006

### Resumen

El desarrollo de la economía de un país depende de los proyectos de inversión de las empresas. Ellos son fuentes de empleos, de nuevos y mejores productos, de incrementos en la producción. Es preciso desarrollar lo que se denomina la cultura de proyectos como herramienta estratégica de desarrollo económico para asegurar el crecimiento sustentable de la economía. El éxito de los proyectos de inversión depende en gran medida de desarrollarlos bajo un enfoque racional, y de su pertinencia al entorno en el cual se desarrollarán. La Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión como técnica o herramienta garantiza la minimización del riesgo y la maximización del beneficio, pero no asegura su vinculación con el entorno. Es justamente la planificación bajo el enfoque del Análisis Estratégico la que provee los métodos y herramientas que aseguran la consideración del entorno como elemento imprescindible para una buena planificación. De ahí la propuesta de incorporar el Análisis Estratégico en la fase de formulación de un proyecto de inversión, especialmente en los Estudios Preliminares.

**Palabras Claves:** Competitividad, entorno, planificación estratégica, proyecto, concepto de negocio, misión, objetivos, estrategia

### Abstract

#### Importance of the Strategic Analysis in the Preliminary Studies of a Project of Investment.

*The development of the economy of a country depends on the projects of investment of the companies. They are sources (fountains) of employments, of new and better products, of increases in the production. It is necessary to develop what is named the project culture as strategic tool of economic development to assure the growth sustentable of the economic. The success of the projects of investment depends developing them to a great extent under a rational approach, and from his (her, your) relevancy to the environment in which they will be unrolled (developed). The Formulation and Project evaluation of Investment like technology (skill) or tool guarantees the minimization of the risk and the maximización of the benefit, but he (she) does not assure his (her, your) entail (links) with the entorno. It is exactly the planning under the approach of the Strategic Analysis the one that provides the methods and tools that assure the consideration of the environment as indispensable element for a good planning. Of there the offer to incorporate the Strategic Analysis in the phase of formulation of a project of investment, specially in the Studies Preliminars.*

**Key Words:** Competitiveness, environment, strategic planning, project, concept of business, mission, aims (lenses), strategy

\* Profesora adscrita a la Cátedra de producción de I Departamento de Ciencias administrativas de la Escuela de administración y Contaduría Pública, FACES-ULA. E-mail: alibel@ula.ve

## Introducción

En la actualidad no es suficiente que una empresa produzca lo que el mercado exige o lo que sus clientes quieren, Gimber, X. (2001) afirma, lo debe hacer “mejor”, ¿que significa, mejor?, más rápido que la competencia, con más calidad que la competencia, más oportuno que la competencia, etc., es decir, “mejor que la competencia”, esto no otra cosa que competitividad. Hoy en día las empresas para sobrevivir, crecer, mantenerse y prosperar deben ser competitivas.

Pérez, C. (1998) plantea lo que ella ha denominado el “NUEVO SENTIDO COMÚN”, paradigma que ha transformado todos los terrenos de la práctica empresarial, tecnológica y organizativa, cotidiana y estratégica. La autora indica que la nueva realidad, el nuevo contexto mundial plantea un cambio, un SALTO EMPRESARIAL, este salto implica SER COMPETITIVO. El futuro es distinto, el pasado quedó atrás, nos encontramos frente a una revolución tecnológica, que implica un cambio profundo en la manera de comportarnos, la salida es ser competitivos. Al respecto Rosales (1996:27) cuando aborda la evolución de los modelos gerenciales y su impacto en la PYME, afirma que este proceso evolutivo está caracterizado por un incremento significativo en los niveles de competitividad de las empresas, y que como consecuencia se han ampliado las tareas que los gerentes deben desarrollar. Afirma, que en el presente “la rapidez para detectar las nuevas tendencias en los patrones de conducta y necesidades de los consumidores, la velocidad para diseñar, producir y comercializar los productos para las nuevas necesidades se esta convirtiendo en el modelo gerencial para las empresas líderes”. Las empresas se encuentran insertas en contextos económicos específicos (entorno general y sectorial), dinámicos, que potencian o limitan su competitividad. La capacidad para adaptarse a los continuos cambios del entorno es uno de los principales rasgos de las empresas modernas.

Sallenave, J (1994) afirma que toda empresa tiene tres objetivos independientes de la voluntad de sus dirigentes: supervivencia, rentabilidad y

crecimiento, donde la rentabilidad es la clave de esa secuencia, habla del triangulo de rentabilidad, expresada en tres llaves que permiten lograrlo:

1. LA CREACIÓN DE VALOR, una empresa existe porque lo que vende tiene valor a juicio de los consumidores, debe preguntarse ¿por qué el consumidor compra mis productos o requiere mis servicios?, su respuesta contiene el secreto de la existencia y de supervivencia de la empresa. El marketing tiende a crear valor o agregar valor a los productos a través de la concepción del producto en función de un segmento de mercado objetivo, posicionando, segmentando, con la diferenciación, mezclas de marketing, etc.

2. LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES con la finalidad de disminuir los costos de producción y venta, poniendo atención a: la tecnología de producción, la productividad de la mano de obra, los inventarios, la estandarización, el análisis de valor, etc. y

3. LA VENTAJA COMPETITIVA, según el autor esta es la base del triangulo, la cual es el resultado de las dos anteriores.

También nos dice, que más allá de las modas administrativas y de las mutaciones semánticas que enriquecen el lenguaje de la administración, los verdaderos temas inmutables que rigen el comportamiento de las empresas son:

- El marketing, sin mercado no hay productos, y sin productos para vender, la empresa no tiene razón de ser
- La psicología organizacional, una empresa es ante todo, un grupo humano con cultura y comportamientos propios.
- Las finanzas, es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas
- La planificación, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo
- La competitividad, que es el fin de la acción empresarial, a la larga solo sobreviven las empresas competitivas.

Así mismo indica que hay otros temas que se derivan de los anteriores como son:

- La producción, la cual depende del marketing, de la planificación y del entorno competitivo

- La contabilidad, el lenguaje que sirve de base para expresar la realidad financiera de las empresas.

El éxito de una empresa no se mide en función de “excelencia” o de “calidad total” sino en comparación con otras empresas....

Actualmente las economías más poderosas son aquellas que han logrado fortalecer el sector de la pequeña y mediana empresa. La sola intuición no es suficiente para crear y mantener empresas estables. Los empresarios deben apoyarse en herramientas o técnicas que los ayuden a eliminar la improvisación y a disminuir los riesgos, entre las más importantes tenemos la Formulación y Evaluación de Proyectos.

Ninguna empresa que quiera competir en mercados caracterizados por una abierta competencia externa e interna, puede dejar pasar por alto la importancia de la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión como técnica o herramienta que garantice la minimización del riesgo y la maximización del beneficio. Nadie pone en duda que la creación de nuevas empresas contribuye significativamente a dinamizar el entorno socioeconómico del cualquier país, y que como lo demuestran los estudios realizados, las PyMES son el futuro de la economía mundial.

Basándonos en la realidad que deben enfrentar las empresas y su importante papel como dinamizador de la economía, el presente artículo pretende poder establecer la importancia de desarrollar la fase de formulación de los proyectos de inversión bajo el enfoque del análisis estratégico. Al momento de diseñar o plantear una nueva unidad de negocio la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión no realiza grandes aportes metodológicos para asegurar en su fase de diseño la vinculación de los proyectos con el entorno. De ahí la importancia

de incorporar otros métodos o herramientas como los que brinda la planificación bajo un enfoque estratégico.

## El Proceso de Planificación Estratégica

En la actualidad la competitividad como una estrategia que deben desarrollar las empresas para sobrevivir, crecer, mantenerse y prosperar en los mercados actuales, es el resultado del proceso de planificación estratégica. El principal objetivo del proceso de planificación estratégica es la consecución de una ventaja competitiva.

La planificación estratégica no es un concepto, se trata de un proceso dinámico, que atraviesa varias fases o etapas. Es un proceso que parte del análisis de la empresa y su entorno, para identificar sus puntos fuertes y débiles con respecto a un entorno competitivo; es la búsqueda de una estrategia que permita construir o mantener una ventaja competitiva. La planificación estratégica considera el entorno como algo dinámico, dentro del cual las organizaciones se encuentran inmersas y en el cual la acción no puede ser planificada sin considerarlo de manera global.

Cope, R. (1991:45), afirma que planificar estratégicamente es planear para toda la organización en el ambiente turbulento que la rodea, indica que está demostrado que las empresas que realizan formas estratégicas de planificación son más rentables que las que se dedican a otras formas de planificación

Garrido, S. (2003:06) indica que “el valor del pensamiento estratégico radica en la consideración del entorno y de la competencia como elementos insolubles de la propia empresa de cara a la toma de decisiones”

En concreto la planificación estratégica da respuesta a tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy? Lo que implicaría
- a) Análisis de la Situación

- b) Análisis del Entorno
- c) Análisis Interno
- d) Análisis de la Competencia
  - ¿A dónde queremos ir? que sería
- Objetivos y Metas a largo plazo
  - ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir? como mínimo debemos
- a) Comprender el Mercado
- b) Comprender la Competencia del Negocio
- c) Diseñar las Estrategias Apropriadas

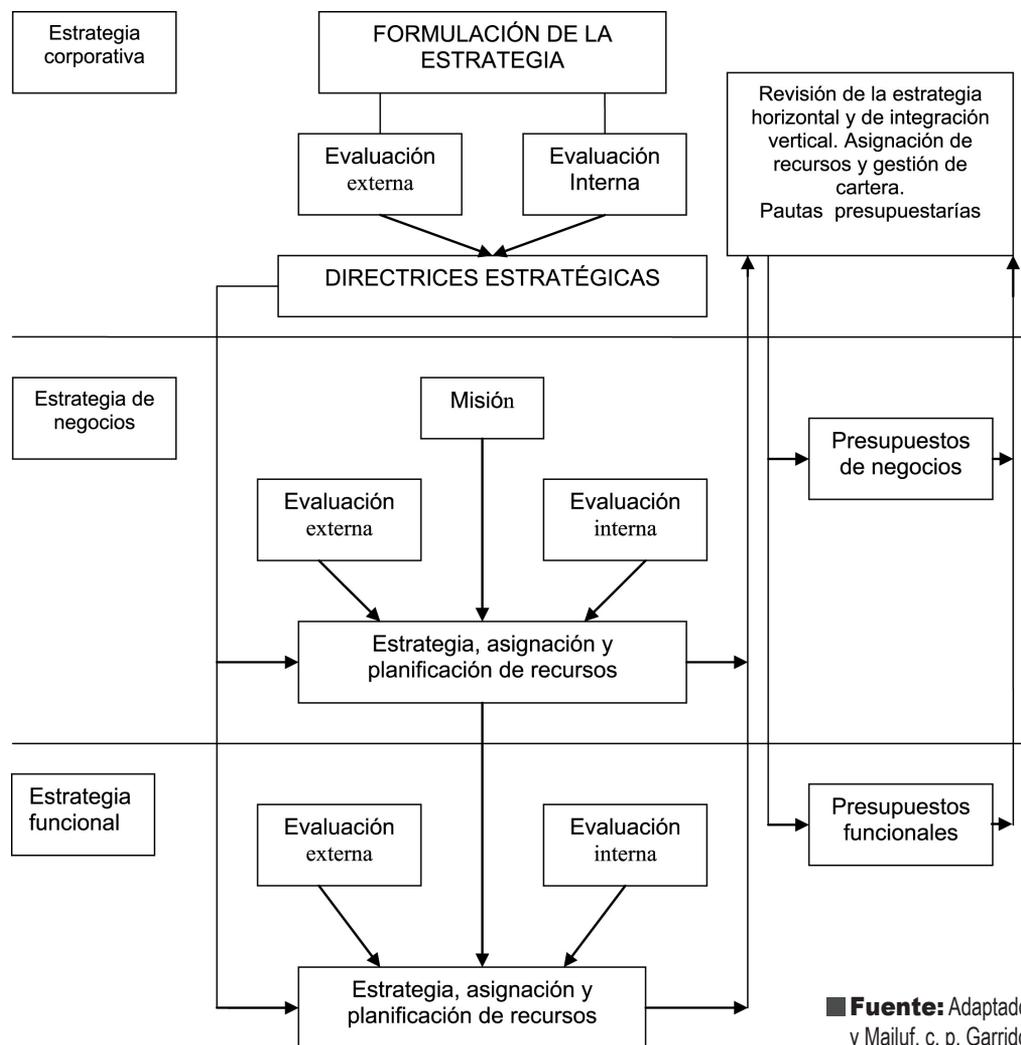
Otro aspecto importante con respecto al proceso estratégico es su implementación por niveles (véase figura 1), al respecto Garrido, S. (2003:23) indica que dentro de las organizaciones grandes la planificación estratégica se desarrolla en tres niveles de jerarquía, que aunque presenten características específicas para cada nivel, tienen

en común aspectos importantes como son: partir de un análisis interno y externo con el fin de buscar una estrategia competitiva, que permita obtener o mantener una diferencia competitiva en un mercado o sector.

Según Rosales, R (1996) el concepto de una estrategia competitiva para un gerente de una pequeña y mediana empresa (PyME) debe contener por lo menos los siguientes elementos (véase figura 2):

- Una definición de la misión de la empresa
- El menú de objetivos jerarquizados de la estrategia
- La estrategia de mercadeo
- La estrategia de manufactura
- Los criterios de competitividad de los mercados meta

**Figura No 1. El proceso de planificación estratégica por niveles**



**Fuente:** Adaptado por Hax y Majluf, c. p. Garrido, S. (2003:37)

**Figura No 2. Elementos de una Estrategia Competitiva**



■ **Fuente:** Rosales, R. (1996:104) Elementos de una estrategia competitiva y sus alcances estratégicos

**¿Qué entender por AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS?**

Para David, F. (1997:9) “Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro, las cuales están en gran medida, fuera del control de la organización”

**¿Qué entender por FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS?**

Son las actividades que puede controlar la organización, se debe conocer y precisar los aspectos claves en cada una de las áreas o partes funcionales de la organización, con la finalidad de establecer las fortalezas o debilidades en comparación con la competencia.

**¿Que es la MISIÓN?**

Es la razón de ser de la empresa, la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados, responde básicamente a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? el concepto de negocio. Aquí debemos

prestar especial atención a la identificación de la necesidad a ser satisfecha. Philip, K. (1996:40) indica que la definición de la misión se debe orientar al mercado, indica que definir la misión en función de los productos o la tecnología corre el riesgo de que con el tiempo queden atrasados, pero que las necesidades básicas de los mercados pueden durar para siempre.

**¿Que entender por OBJETIVOS?**

Palacios, L. (2000:30) indica “son las posiciones futuras deseadas por la organización, que le permiten alcanzar su misión”, a su vez Gimber, S. (2001:29) indica “proporcionan un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización, son una guía para la acción”.

**¿Qué es una ESTRATÉGIA?**

Es el camino a seguir para alcanzar los objetivos a partir de la misión. Según Garrido, S. (2003) la estrategia:

1. Es una forma de afrontar la competencia
2. Su diseño y elección es laborioso y obliga a reflexionar tanto sobre las propias capacidades, como sobre las de los demás, así como acerca del



entorno y coyuntura en que se desenvuelven las empresas

3. Tiene valor espacial y temporal que es aquel para el que se diseña, y

4. Obliga a un proceso continuo de revisión y actualización de las estrategias a desarrollar

## Los Proyectos

Palacios, L. (2000:29) afirma, “el proyecto se transforma en una herramienta que tiene la planificación estratégica de un individuo u organización, en el momento en que se visualiza un futuro deseado, distinto a la situación actual” explica que una de las características de la planificación estratégica es que suele realizarse por niveles; partiendo de un nivel macro, una visión global de la organización, para luego profundizar en cada una de las unidades funcionales de trabajo, estableciendo los objetivos, estrategias y metas específicas para cada área organizativa, indica que es aquí donde entran los proyectos como una herramienta concreta y precisa de cambio. A su vez Chamoun, Y. (2002:51) indica que las organizaciones comúnmente manejan un plan estratégico que le permite dirigir sus esfuerzos. Indica que como resultado del plan estratégico se tienen una serie de estrategias que se apoyan en proyectos específicos encaminados a lograr la misión de la empresa.

Existen muchas definiciones de proyecto, la más citada dice que: “es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver entre tantas, una necesidad humana”, así como también, “es un plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto de desarrollo económico o social”

Como plan de acción, el proyecto supone la indicación de los medios necesarios para la realización y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen. Su realización supone la realización de una inversión, es decir la utilización de recursos, con postergación del consumo inmediato de algún bien o servicio, para

obtener un consumo incrementado de los mismos u otros bienes o servicios, que se producirán con esa inversión.

Según Masini, J. (1999), el concepto de proyecto lleva implícitas 5 características fundamentales:

- Existencia de un “ENTE” promotor
- La intención de REALIZAR ALGO, de lograr un objetivo, en el futuro
- La necesidad de realizar INVERSIONES
- Una situación de RIESGO o incertidumbre
- La conveniencia de llevar a cabo ESTUDIOS para minimizar el riesgo y obtener el mejor resultado posible

Palacios, L. (2000), adiciona como fundamentales tres características más, aunque aclara que existen ejemplos de la vida real donde necesariamente no se cumplen estas características:

- Es un trabajo TEMPORAL, la duración es finita, no es un esfuerzo continuo, sino puntual, finaliza cuando se cumplen los objetivos
- Su resultado es un producto o servicio ÚNICO, irreplicable
- Carácter EVOLUTIVO, todo proyecto pasa por una serie de fases, evoluciona a través del tiempo, desde que es simplemente una idea hasta que se hace realidad o materializa.

Basado en lo anterior se podría afirmar que la principal característica de un proyecto es la intención de realizar algo con la finalidad de generar cambios en una situación dada, alcanzar un objetivo; de manera similar el proceso de planificación estratégica es un análisis en base a objetivos. Así mismo otra característica importante de los proyectos es su vinculación con el entorno, aspecto importante, tal y como lo resalta las Naciones Unidas (ONU) y el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)

“Es importante reconocer que los proyectos han de estar siempre relacionados con una apreciación del conjunto de la economía”(.....)”En todo caso se parte de cierta apreciación de conjunto sobre el panorama económico, y si bien la forma y el grado en que se haga dicha apreciación puede ser diferente, el hecho real es que el proyecto individual no se realiza en el vacío, sino dentro de un cierto medio del cual se nutre y a cuyo mejoramiento debe contribuir” (ONU, 1958:9)

El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES, 1975) en su guía para la presentación de proyectos en su capítulo 2 indica, que de las circunstancias realmente existentes en cada país depende lo que se puede esperar de la planificación económica, como orientación para las inversiones y marco de referencia para los proyectos. Los planteamientos de la planificación global o sectorial fijan un conjunto de parámetros sobre los cuales se basará el juego de las variables cuyo análisis constituye el estudio de los proyectos.

No se puede actuar en ningún campo y menos en forma eficiente, si no se conoce bien cómo allí se relacionan los distintos actores. Lo que se busca es crear sobre bases sólidas la posibilidad de formular y ejecutar proyectos pertinentes con las ventajas y necesidades que se poseen en un momento determinado. El poseer proyectos no asegura el camino correcto, para eso se requiere que estén vinculados con el mercado, con el entorno y especialmente con los promotores.

En su fase inicial todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea, que surge generalmente como consecuencia de:

- Requerimientos del mercado, detección de una necesidad
- Repetición de experiencias ajenas
- Oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos
- Requerimiento de un cliente
- Avance tecnológico
- Adaptación a regulaciones

En la actualidad crear y desarrollar con éxito una idea empresarial requiere la adopción de un

enfoque racional. Si consideramos a la empresa como un sistema de producción, para poderlo poner en marcha se deben dar dos etapas:

- Una primera etapa de diseño, concepción del sistema, que implicaría lo que podemos llamar decisiones a largo plazo o estratégicas que afectan la vida de la empresa.

- Una segunda etapa operativa, administración del sistema, referidas a decisiones a corto plazo el día a día de empresa; comprende la administración de las funciones esenciales y complementarias para asegurar la operatividad de la empresa.

Es en esa primera etapa de diseño o reflexión, donde se debe insistir en la importancia de utilizar herramientas de análisis metódico, concretamente el estudio de factibilidad del proyecto, las técnicas de formulación y evaluación de proyectos de inversión.

En un estudio de proyectos cualquiera que sea la profundidad con que se realice se distingue tres grandes fases.

1. Fase de Análisis
2. Fase de Ejecución y
3. Fase de Operación

La primera fase denominada generalmente Fase de Análisis o de Preinversión, se refiere al periodo durante el cual se elabora o formula el proyecto, se realizan los estudios que permiten tomar la decisión sobre la conveniencia o no de llevarlo a cabo. Parten de la viabilidad de la idea hasta culminar los estudios de factibilidad del proyecto. Debe entenderse esta fase como un proceso de análisis y toma de decisiones enmarcadas en la visión del negocio, contiene análisis y evaluaciones del mercado, del sector, la competencia, aspectos técnicos para la operación, estructura organizativa requerida para operar el proceso, y atractivo económico financiero del negocio. La segunda y tercera fase denominadas Fase de Ejecución y Fase de Operación son el resultado de la anterior, son la ejecución del resultado final del proceso de análisis.

En la FASE DE ANÁLISIS o de PREINVERSIÓN desde un punto de vista teórico encontramos tres etapas:

**ETAPA I:** Una primera etapa, que para efectos de este trabajo denominaremos Estudios Preliminares conocida también como Identificación de la Idea, Perfil, Gran Visión; se elabora a partir de información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios solo presenta estimaciones muy globales de las inversiones, ingresos y costos, sin entrar en investigaciones de terreno.

**ETAPA II:** Estudios de Pre - factibilidad, se caracteriza por recopilar información a través de estudios específicos, este estudio profundiza la investigación, en fuentes secundarias y primarias para definir con cierta aproximación las variables principales referidas al mercado, a las alternativas técnicas de producción, a la capacidad financiera de los inversionistas.

Estudios a realizar:

### 1.- ESTUDIOS DE MERCADO

- Análisis de la demanda
- Análisis de la oferta
- Análisis de los sistemas de comercialización
- Análisis de precios

### 2.-ESTUDIOS TÉCNICO ECONÓMICOS

- Ingeniería de detalles
- Determinación del tamaño optimo
- Localización
- Proceso Productivo
- Obras Físicas
- Organización
- Calendario

**ETAPA III:** Estudios de Factibilidad, su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, que sirven de base para elaborar cuadros analíticos. Así mismo proporciona información

sobre aspectos no incluidos en los estudios anteriores, como los relativos a impuestos, al financiamiento, etc. Dicha información servirá de base para la evaluación financiera.

Estudios a realizar:

### 1.- ESTUDIO FINANCIERO

- Monto de la inversión requerida
- Fuentes de financiamiento

### 2.- PRESUPUESTOS

- Pronósticos de operaciones
- Estados financieros proyectados

Como podemos observar la elaboración de un proyecto pasa por varias fases y/o etapas, donde en cada etapa se van realizando un conjunto estudios o análisis concatenados que se van profundizando a través de cada una de ellas, de ahí que el proceso como tal permite un constate avance y retroceso en pro de perfeccionar los resultados a medida que se profundiza en la calidad de la información. Al igual el proceso de análisis estratégico requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Una de las principales consecuencias del análisis estratégico como lo indica Garrido, S. (2003:29), es la generación de información orientada a la toma de decisiones para la acción.

Gimbert, X. (2001) divide el proceso estratégico en cinco etapas:

- 1) Reflexión
- 2) Análisis
- 3) Decisión
- 4) Evaluación y
- 5) Puesta en práctica

•**Reflexión:** debemos estar consientes de cómo estamos al inicio del proceso ya que el objetivo principal es mejorar el estado actual de la empresa

•**Análisis:** Análisis del entorno externo e interno “en ella se estudiarán, desde el máximo de

ángulos posibles, todas las partes esenciales de la empresa y de su entorno, procurando relacionarlas entre sí”... “doble perspectiva temporal (actual y futura)”

- Decisión: “objetivo final del modelo”

- Evaluación y Puesta en Práctica: ejecución del resultado final y su evaluación para detectar posibles fallas o desviaciones.

A su vez Garrido, S. (2003) generaliza el proceso estratégico mediante el estudio de los siguientes aspectos:

1. El entorno
2. Los recursos y capacidades
3. La formulación de alternativas
4. La elección de la más adecuada  
Una vez elegida la estrategia más adecuada se pasa a:
5. Implementación de la estrategia
6. Monitorización de la estrategia
7. Adaptaciones de la estrategia

## Los Estudios Preliminares

Los Estudios Preliminares en la etapa de análisis de un proyecto se hacen con el propósito de establecer una base sobre la cual se forme el proyecto, tienen como objetivo determinar si la idea a desarrollar es viable. En esta etapa debe quedar perfectamente definida la idea original y bosquejado el marco referencial de acción, cuál es la misión del negocio y por qué se considera justificable desarrollarlo.

En esta etapa no debe limitarse el análisis a precisar lo que el mercado quiere, el análisis debe realizarse sobre una perspectiva más amplia, el mercado integrado por tres participantes: la empresa, los clientes y la competencia, con intereses particulares e interactuando. Estos tres participantes es lo que en planificación estratégica se denomina “el triángulo estratégico” del mercado, la evaluación del mercado desde cada una de estas perspectivas, contribuye a precisar aspectos tales como:

- Analizar la empresa  
(sus recursos y capacidades)
- Analizar el mercado  
(que quiere el mercado)
- Analizar la competencia  
( para poderla comparar con la empresa)

Esta etapa resulta en la mayoría de los casos especialmente difícil, no se sabe por donde comenzar. Concientes de esta situación proponemos apoyarnos en la metodología de la pirámide invertida para recopilar información propuesta por Hisrich y otros (2005:132). La mejor forma es partiendo de datos o informaciones sobre el entorno muy generales y se va descendiendo hacia lo particular (ver figura 3).

El proceso de análisis estratégico parte de un análisis del entorno competitivo, y como se señala en la figura iniciamos el proceso evaluando las tendencias del entorno general o global.

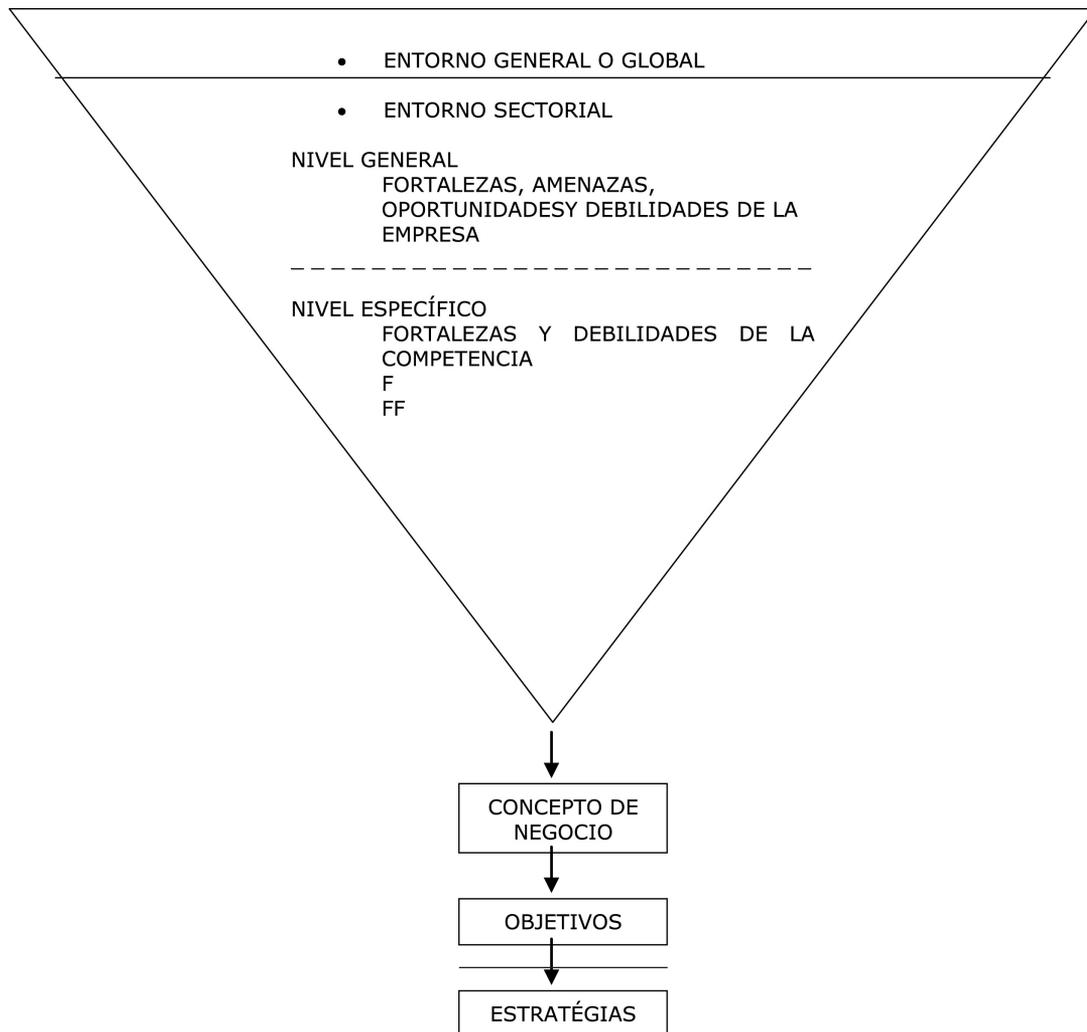
El entorno general o global es él mismo para todas las empresas de la zona geográfica donde se realiza el estudio, corresponden a un conjunto de variables que por su naturaleza las empresas pueden influir muy poco para alterarlas o cambiarlas, pero éstas si pueden afectar seriamente a las empresas.

A pesar de que estas variables afectarán las actividades de la empresa y de que no se pueden cambiar, el conocimiento de ellas disminuirá los riesgos asociados a estas, debido a que la empresa podrá analizar y predecir la forma en que se comportará el entorno para desarrollar estrategias adecuadas.

El siguiente paso consiste en evaluar las tendencias del sector particular de actividad, el entorno sectorial es el ambiente o sector donde realizará sus actividades la empresa y donde cada uno de los elementos que lo integra es un competidor, porque cada uno de ellos tiene intereses particulares. En el entorno sectorial se distinguen dos niveles, un primer nivel General y un segundo nivel Específico.

- En el primer nivel General, el análisis a realizar persigue tratar de conocer cuán atractivo y

**Figura No 3**



■ **Fuente:** Adaptado del esquema de Hisrich y otros (2005:132)

rentable es el sector de actividad en el cual actuará la empresa, para lo cual se recomienda el modelo de Michael Porter “Las 5 Fuerzas Competitivas” o rivalidad amplificada. Este modelo plantea que existen 5 fuerzas bien identificadas que actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. El conocimiento de estas fuerzas y sus orígenes, marca los puntos débiles o fuertes de la empresa y señala las tendencias del sector sea como oportunidades o como amenazas.

•En el nivel Específico, se estudia a los competidores en el sector, es decir, el nivel de rivalidad existente entre ellos. Se trata de determinar las razones del comportamiento de las empresas competidoras, identificar las estrategias

competitivas de cada una de las empresas que componen el sector para así poder agruparlas según las estrategias genéricas que desarrollan, lo que permitiría profundizar aún más en el análisis de las diferencias entre las empresas del sector, con el objetivo de precisar las dimensiones estratégicas (cómo lo hacen, las diferentes rutas que se pueden seguir) que utilizan cada una de las empresas para conseguir una ventaja competitiva. En este último paso del análisis del entorno competitivo, el objetivo fundamental es identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de cada competidor.

Una vez realizado el análisis del entorno competitivo, ya se habrán identificado las variables del entorno que fijan los límites en los que actuará

la empresa; solo conociendo esta información puede el promotor o proyectista comenzar a definir o precisar el concepto de negocio. El conocimiento de las oportunidades y amenazas, así como de los puntos fuertes y débiles de la competencia y propios, son básicos para el establecimiento de los objetivos y estrategias que le permitan obtener elementos diferenciadores y así poder diseñar una ventaja competitiva real.

Aquí nuevamente podemos incorporar métodos o herramientas aportados por la planificación estratégica como lo es la matriz FODA. Este análisis representa un esfuerzo por examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual competirá, la información proveniente de éste análisis servirá para diseñar el concepto del negocio. Se analizan los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas) que influirán en las actividades de la empresa.

La realización de un FODA es muy sencilla (teóricamente hablando), únicamente hay que detectar oportunidades y amenazas, para posteriormente realizar el siguiente proceso:

- Oportunidad - ¿Puedo aprovecharla? - Sí ▷ Fortaleza.
- Oportunidad - ¿Puedo aprovecharla? - No ▷ Debilidad.
- Amenaza - ¿Puedo hacerle frente? - Sí ▷ Fortaleza.
- Amenaza - ¿Puedo hacerle frente? - No ▷ Debilidad.

### **Concepto de negocio o unidad estratégica de negocio**

Philip, K. (1996) afirma, “La empresa, para tener éxito, debe satisfacer, mejor que la competencia, a los consumidores meta. Así pues, debe enfocar sus estrategias de mercadotecnia hacia las necesidades de los consumidores y hacia las estrategias de sus competidores. A partir de su tamaño y su posición en la industria, la empresa tendrá que elegir la posición que ocupará en relación con la de la competencia a efecto de sacar la mayor ventaja competitiva posible”.

El siguiente paso para acercar los proyectos a la realidad es la redacción de la Misión. Teniendo

en cuenta las condiciones del entorno y su propia situación, se deberá establecer o definir el concepto de negocio, la misión de la empresa. Se deberá establecer claramente a qué se dedicará la empresa y cuales aspectos no forman parte de su actividad. Nuevamente la metodología aportada en este campo por los estudiosos del análisis estratégico es fundamental.

La mejor manera para la definición de la misión de una empresa, es respondiendo las siguientes preguntas, (Abell, 1980. c. p. Rosales, 1996:104)

- ¿A QUIÉN SERVIMOS?, ¿quiénes son nuestros clientes? identificar el segmento del mercado al que se dirige la empresa
- ¿QUÉ NECESIDADES SERÁN SATISFECHAS?, tipo de necesidad
- ¿CÓMO SATISFACEMOS LA NECESIDAD ANTERIORMENTE DESCRITA?, la tecnología del producto o servicio; se debe estudiar, analizar y determinar ¿qué puede responder a la necesidad?

Las respuestas a estas preguntas nos dan los elementos para entender el negocio del cual queremos formar parte. El análisis estratégico parte del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones. La expresión o la formulación de la necesidad es fundamental para poder dar a los clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Rosales, R. (1996) indica que los aspectos clientes, necesidades y tecnología, van más allá de su sola identificación, las denomina dimensiones que deben ser consideradas al definir la misión.

- La “dimensión clientes” da una idea de volúmenes y requisitos especiales de los productos en función al mercado meta
- La “dimensión necesidades” determina la información básica para diseñar el producto a elaborar, y
- La “dimensión tecnología” define el “como” se van a producir,



La interacción de estas dimensiones pone al alcance un abanico de posibilidades, que repercute en los requerimientos de recursos humanos, equipos, materiales, etc. De ahí la importancia de definir claramente cada una de estas dimensiones, lo que nos llevaría a la definición precisa del negocio basada en sus oportunidades/amenazas como en sus debilidades/fortalezas.

Una vez definida la Misión, es el momento de establecer la Estrategia de Negocio, establecer a donde se quiere llegar, para lo cual se debe proceder a fijar los objetivos corporativos a largo plazo: rentabilidad, ventas, productos, crecimiento, etc.

Alcaraz, R. (2001:18) afirma que los objetivos son los puntos intermedios de la misión, que a través del establecimiento de los objetivos la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta. Los objetivos deben establecerse en forma general para la empresa y deberán reflejarse en objetivos específicos en cada área funcional de la empresa.

Basados en los fundamentos de la planificación estratégica, se precisan las estrategias de carácter global, de largo plazo, que servirán para establecer las directrices en los niveles estratégicos inferiores. Lo que se denomina la estrategia de negocio, la estrategia competitiva general para la empresa, donde se deberá hacer énfasis en la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva. Se revisan los pro y los contra de las tres estrategias genéricas a nivel de negocios (liderazgo en costos, en diferenciación o ambas). Una vez establecida la estrategia de negocios, se transforma en el punto de referencia que ha de guiar las numerosas decisiones que en los distintos niveles funcionales se han de tomar. Específicamente

- Estrategia de Mercado
- Producto
- Precios
- Distribución
- Promoción
- Estrategia de Producción y Operación

Un proyecto diseñado bajo el enfoque de la planificación estratégica se convierte en el instrumento o herramienta que permite articular la visión de lo que se quiere lograr con la empresa, y cómo hacer para llegar allí. Permite delinear la(s) estrategia(s) que convierten las metas en realidad.

El aprovechar la metodología de la planificación estratégica, nos permite ir construyendo de manera sistemática y ordenada el concepto de negocio que mejor se adapte a la situación particular en que se desenvolverá. Así mismo establece bases confiables para las decisiones a largo plazo que se deben tomar en las principales áreas funcionales de un nuevo negocio como son mercadeo, producción, finanzas, recursos humanos, etc.

## Conclusiones

La empresa como unidad socioeconómica tiene como finalidad el logro de un doble objetivo, el éxito social y el éxito económico. Para conseguir estos objetivos, la empresa debe realizar una mezcla de análisis internos y externos. Desde el punto de vista interno la capacidad operativa y financiera deben ser evaluadas cuidadosamente, y desde el punto de vista externo los mercados y el ambiente son la prioridad.

La planificación estratégica, y ese concepto de visión integral de la empresa; no la separa como algo abstracto desconectado de su entorno, sino que por el contrario le da prioridad al conocimiento ampliado de su entorno, y de como se relaciona la empresa con este, con la finalidad de precisar principalmente las oportunidades y amenazas en el entorno, así como las debilidades y fortalezas de la empresa.

Es precisamente este concepto de planificación, esa visión estratégica de ver la empresa íntimamente ligada a su entorno en permanente interacción, la que ha de estar presente en la fase de formulación de un proyecto de inversión nuevo, y en su desarrollo. El aprovechar la metodología de la planificación estratégica, permite ir construyendo de manera

sistemática y ordenada el concepto de negocio que mejor se adapte a la situación particular en que se desenvolverá. Así mismo establece bases confiables para las decisiones a largo plazo que se deben tomar

en las principales áreas funcionales de un nuevo negocio como son mercadeo, producción, finanzas, recursos humanos, entre otros. ■

## Bibliografía

- ALCARAZ R, Rafael: El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios. Mc. Graw Hill. México 2000.
- ANTONORSI B, Marcel: Guía práctica de la empresa competitiva. Venezuela Competitiva. 1995.
- BACA U, Gabriel: Evaluación de Proyectos. Mc. Graw Hill. 4ª. Edición. México 2001.
- BLANCO P., Antonio: Colección «Empresa y Gestión», Ediciones Pirámide, Madrid, 2001.
- CHAMOUN, Yamal: Administración Profesional de Proyectos, La guía. Mc. Graw Hill. México 2002.
- COPE, Robert : El Plan Estratégico. Haga que la gente participe. Fondo Editorial Legis. Colombia, 1991.
- DAVID, Fred R: Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. 5ª Edición. México 1997.
- FONCREI, Gerencia de Operaciones: Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos. Caracas –Venezuela
- GARRIDO B., Santiago: Dirección Estratégica. Mc. Graw Hill. España 2003.
- GIMBERT, Xavier: El Enfoque Estratégico de la Empresa, principios y esquemas básicos. Ediciones Deusto. Venezuela 2001.
- HISRICH R, PETERS M y SHEPHERD D: ENTREPRENEURSHIP, Emprendedores. Mc. Graw Hill. 6ª Edición. España 2005.
- HERRERA M. Humberto: Evaluación Financiera de Proyectos, Maracaibo 1985.
- ILPES: Guía para la Presentación de Proyectos. Textos del ILPES. Siglo XXI. 3ª Edición. México 1975
- MASINI D., José A.: Notas sobre Análisis de Proyectos. Universidad de los Andes, Mérida Venezuela 1999.
- ONU – CEPAL: Manual de Proyectos de Desarrollo Económico. Publicaciones de las Naciones Unidas. México 1958.
- PALACIOS A., Luis E: Principios Esenciales para Realizar Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello. 2ª Edición. Venezuela 2000.
- PÉREZ, Carlota: La empresa ante el cambio tecnológico. Conferencia ante el Congreso Internacional de Estrategias Gerenciales. Carabobo (Venezuela) 1996.
- PÉREZ, Carlota: Innovaciones sociopolíticas para enfrentar los nuevos desafíos empresariales y sociales. Ediciones EUREKA, 1998.
- PHILIP, K y ARMSTRONG G: Mercadotecnia. Prentice Hall. 6ª Edición. México 1996.
- ROSALES L., Ramón: Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa. Ediciones IESA. 1996.
- SALLENAVE, Jean – Paul: La gerencia Integral, no le tema al competencia témale a la incompetencia. Editorial Norma. Colombia 1994.
- SAPAG C., Nassir y SAPAG R.: Preparación y Evaluación de Proyectos. Mc. Graw Hill. 4ª Edición. Chile 2000.
- VILCHEZ D., SALAZAR O: Revista digital Espacios, vol. 19.1998.