



Análisis del Entorno

En una reciente oferta sobre Planificación Estratégica que analizábamos con un cliente, nos hacía la observación sobre lo poco importante que consideraba el análisis FODA, con el cual se inician la mayoría de los planes estratégicos. No obstante hacía la salvedad de que necesitaban contar con indicadores para poder monitorear el entorno.

En algunos procesos de planificación que revisamos, la mayoría de los planes estratégicos inician con lo que se conoce como la matriz DOFA, para establecer una serie de objetivos en función del análisis FODA. Se ha podido comprobar como el entorno determina el destino de la empresa, pues todos sus objetivos son planteados para aprovechar oportunidades para lo cual tienen algunas fortalezas, sin realmente visualizar si ese es el futuro de la empresa. Ello lleva a que muchas empresas se desenfocan y en algunos casos se diversifiquen, de forma tal que no son congruentes con lo que es su razón de ser y terminen en una serie de negocios poco rentables. La literatura día a día nos trae muchos ejemplos de cómo las grandes empresas han tenido que volver a sus raíces una y otra vez.

Tienen razón los que no se sienten a gusto con el mencionado análisis, ni tampoco con la matriz, pues llegan a la conclusión de que el entorno define su futuro, y no realmente a lo que ellos aspiran como empresa. En la metodología del Grupo Kaizen S.A., se analiza el entorno, con el propósito de confrontar las oportunidades y amenazas que eventualmente podrían ser obstáculos o ayudas al logro de los objetivos definidos, con el propósito de establecer proyectos que permitan aprovechar las oportunidades o bien contrarrestar las amenazas, pero no son estas las que definen la condición futura a que la empresa aspira.

Una sencilla experiencia reciente, permite visualizar la importancia del análisis del entorno: al estar revisando un conjunto de enseres domésticos por traslado de vivienda, la ama de casa había tomado la decisión de prescindir del cepillo eléctrico, (lustrador de pisos) por no requerirse en la nueva vivienda. El simple análisis anterior tenía que ver con los cambios que han sucedido en el entorno del cepillo, hoy la mayoría de los pisos son de cerámica, la cual con un poco de agua y un trapeador, queda reluciente.

La pregunta sería, ¿hicieron los fabricantes un análisis de las tendencias del entorno del uso de sus productos? ¿Revisaron los productos sustitutos, productos complementarios, usos y aplicaciones, competencia oculta, nuevas materias primas en donde aplicaban su producto? Es probable que si lo hicieran, pues ya se ven pocos de estos cepillos en el mercado.

Lo que es claro para el fabricante de cepillos eléctricos, debe también ser claro para el fabricante de ceras para pisos, líquidas o sólidas. Estos productos tienen poco futuro.

Viene al recuerdo los éxitos alcanzados en una fábrica de pisos de terrazo. Las mejoras que se hicieron, ni la gran motivación de su personal, impidieron que un



producto sustituto, obligara a cerrar la planta, así como prescindir de algunas actividades complementarias en su instalación, como lo fueron los “pulidores de pisos”, aquellos famosos que ensuciaban desagües y aceras a varios metros de distancia.

Este tipo de análisis del entorno, si es vital e imprescindible para la mayoría de las empresas, pero la mayoría de los esfuerzos que se hacen en ese sentido, son meros ejercicios que no tienen trascendencia, los cuales brindan poco o ningún aporte a la estrategia de la empresa, las generalidades son lo que prevalece.

Recientemente en www.grupokaizen.com se tomó la decisión de publicar una antigua serie de preguntas que usualmente utilizaba para formular el plan estratégico, la decisión de divulgar libremente ese cuestionario, se hizo pensando en el poco aporte que se obtenía, pero podría servir a estudiantes o a personas o empresas que recién inician estos procesos. Para facilitar los procesos estratégicos en los que el Grupo Kaizen colabora, se conservaron algunas de las preguntas, y se creó un instrumento con una mayor lógica y congruencia que realmente determinara lo que es vital para la estrategia de la empresa.

Con el nuevo esquema le permite a la empresa una mejor visualización de su entorno, así como establecer las brechas entre lo que es hoy la empresa con respecto a lo que aspira (Gap Analisis) y sobre que ajustes debe hacer para el logro de su visión.

El conjunto de preguntas aunado a los nuevos formatos diseñados con base a la experiencia de recientes metodologías como el Balanced Scorecard, permiten a la empresa contar con una herramienta estratégica propia para su gestión, en lo que se fundamenta su metodología sobre Sistema Estratégico Kaizen. (SEK)©®.

En conclusión, el análisis del entorno es vital para cualquier empresa, pero no es cualquier análisis, tiene que ser algo realizado a conciencia por personas conocedoras del negocio, de los productos y que estén informados sobre los cambios que se están dando. Hoy Internet es un buen aliado para contar con información valiosa sobre las principales tendencias, debemos aprovecharla inteligentemente.

Sistema Estratégico Kaizen. (SEK)©®. Es una metodología integradora de las muchas corrientes que utiliza el Grupo Kaizen en sus consultorias.