

## **“La planificación estratégica es una clave en crisis”**

**Enrique B. Franklin Fincowsky asegura que las empresas tienen una ventaja al aplicar un enfoque objetivo, lógico y sistemático.**

“Afortunadamente tuve la oportunidad de conocer Bolivia hace poco más de nueve años y en todos y cada uno de los lugares de su territorio se siente uno como en casa. En lo personal, creo que la mejor experiencia ha sido el sentir el significado que tiene la tradición y los valores en la cultura de Bolivia”, asegura Enrique Franklin Fincowsky, desde México. Indicó a La Razón que pronto estará en el país para dictar clases en un Diplomado Internacional relacionado a temas que promuevan la planificación estratégica en las empresas.



**¿Cuál es la situación de las empresas en América Latina respecto a su planificación para ingresar en nuevos mercados?**  
Las empresas de América Latina deben sustentar sus decisiones y cómo implementarlas. En ese sentido, desarrollar una lista de las oportunidades que las podrían beneficiar y de las amenazas que deberán evitar. De alguna manera identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles para ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente.

Tener presente que para ingresar a nuevos mercados deben prever los tipos de productos que desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que ofrecen y las decisiones de las empresas de exportar, firmar acuerdos de licencia, establecer subsidiarias, negociar franquicias, acordar alianzas estratégicas y adquirir, fusionar o subcontratar otras empresas.

**¿Cuál o cuáles son los elementos que marcan la diferencia con los países con mayor desarrollo en la región con los países en desarrollo?**  
La gestión del conocimiento e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

Asimismo, los enfoques e iniciativas para atraer clientes, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado, como el liderazgo en costos para superar el desempeño de la competencia con la generación de bienes y/o servicios a un costo inferior y la diferenciación, al ofrecer atributos y características únicas en un producto —bien o servicio— con un valor exclusivo percibido por los clientes.

**¿Cuál es la problemática de la empresa en Bolivia?**  
La necesidad de fortalecer su productividad para generar productos y servicios de calidad, sin olvidar el respeto irrestricto a la propiedad industrial, considerando la necesidad de establecer una cadena de valor en todos los procesos, en particular en innovación tecnológica y formalización de unidades productivas y, alineando los niveles de la administración con las unidades productivas.

También, simplificar sus procesos y articular los mecanismos e instancias de soporte para racionalizar sus acciones.

**¿Cuál es la situación de las empresas públicas y si están mejor o peor que las privadas en la misma región y en relación a los países desarrollados?**  
Las empresas públicas disponen de un marco de actuación que funciona con menos presión que el de una empresa privada, consecuencia de una mayor disponibilidad de recursos y una menor necesidad de lograr resultados sobresalientes.

El comparativo del manejo de empresas en la región con países desarrollados, generalmente reside en el grado de formalidad para competir y en la manera de dar forma a su futuro siendo más productivas que reactivas e iniciar e influir en las actividades en vez de limitarse a responder a ellas.

Los criterios de funcionamiento en países desarrollados, para uno y otro tipo de organización, se cifran en la rentabilidad y en los resultados establecidos en planes generalmente a más largo plazo que buscan un desempeño superior y sustentable para todo tipo de industria.

**¿Cuál sería la situación de las pymes bolivianas y qué perspectivas tendrían en el momento económico mundial?**

Las pymes bolivianas requieren de un diagnóstico que les permita definir una política integral que se consolide en un plan estratégico.

Esa iniciativa debe permitir conocer la cantidad de empresas por sector y giro industrial, su naturaleza, objeto, capital, número de empleados, tipo de productos y servicios y nivel de desarrollo tecnológico.

Las perspectivas en el momento económico mundial no son muy claras para ningún país de la región, ni fuera de ésta.

Por ello es conveniente que las pymes se concentren en sus competencias centrales para apalancar sus capacidades reales y potenciales en el manejo de sus procesos estratégicos y en la gestión inteligente de sus recursos.

**¿Qué ventajas aporta la planificación estratégica en situaciones de crisis como las actuales?**

La posibilidad de aplicar un enfoque objetivo, lógico y sistemático para organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre.

Asimismo, en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario.

**¿Es posible hacer planificación estratégica en medio de un escenario de crisis económica mundial?**

La crisis es una oportunidad para visualizar las fuentes convencionales de ventaja competitiva de otra manera.

Es el poder adoptar una nueva actitud mental que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la integración y los retos que surgen de condiciones que no cesan de cambiar.

Un plan estratégico debe representar una respuesta de adaptación al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él, para las empresas.

**¿Por qué es importante la evaluación estratégica de las empresas?**

Porque permite detectar y alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica.

La evaluación estratégica incluye tres actividades básicas: primero, examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa; segundo, comparar los resultados esperados con los resultados reales; y, tercero, tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

No hay que olvidar que las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y

debilidades internas representan la base de las estrategias. Seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar estratégicamente depende del tamaño, industria, estrategias y filosofía gerencial de cada empresa, elementos que permiten comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos, con el de los competidores y con los promedios de la industria.

**¿Sobre qué versará el Diplomado Internacional que va a dictar a partir del 8 de junio en La Paz?**

Sobre los aspectos que una organización requiere para alcanzar la competitividad estratégica con una proyección al nivel más alto en la jerarquía de las capacidades para administrar, en particular cómo ampliar los mecanismos de análisis organizacional para crear valor; cómo visualizar a la estrategia y la estructura organizacional como un todo unificado, como alinear la cadena de mando con las estrategia y como desarrollar la capacidad para fortalecer la cadena de valor de una organización.

**¿Cuáles son las características del Diplomado Internacional?**

Abre la posibilidad de intercambiar experiencias y conocimiento entre personas de diferentes países. Es una oportunidad para entender la forma en que las personas ven el mundo, procesan la información, encuentran nuevas ideas y soluciones para los problemas e interactúan entre ellas.

***“ Oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas representan la base de las estrategias. “***

***“ Un plan estratégico debe representar una respuesta de adaptación al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él. “***

**Catedrático**

**Su perfil •** Enrique B. Franklin Fincoswsky, nació en México DF. Profesor universitario en la UNAM, UCB, entre otras.

**Sus cargos •** Consultor de empresas privadas e instituciones oficiales.

**Publicaciones •** Autor de libros para las editoriales siguientes: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, Pearson, Cengage Learning y Porrúa.