

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Todo proceso de Planificación Estratégica es muy complicado ya que se puede enfocar de diversas formas y con distintos contenidos. Por eso debe decidirse “a priori” la metodología (fases y actividades a grandes rasgos que se acometerán), las personas involucradas, la duración tentativa de su puesta en marcha e incluso una aproximación del coste del Plan que se ajustará con exactitud una vez confeccionado el mismo. Es lo que llamamos el Mapa del Plan.

El proceso de formulación estratégica incluye *tres dimensiones diferentes* que son:

LA DIMENSION ECONOMICA - Es decir, el estudio de las variables *técnico-económicas* (variables hard) de la empresa.

LA DIMENSION POLITICA - Estudio de las variables *sociopolíticas y culturales* (variables soft). La empresa en esta dimensión valorará la influencia que las personas (empleados, clientes, directivos,...) ejercen sobre su funcionamiento y estrategia.

LA DIMENSION ORGANIZATIVA O BUROCRATICA - Permitirá definir la *estructura organizativa*, los *estilos de dirección* y la propia *cultura organizativa* de la empresa.

Podríamos decir que el plan estratégico es la “guía espiritual” del futuro equipo directivo y la “carta de presentación” ante futuros accionistas, entidades de financiación, organismos públicos a la hora de solicitar financiación o subvenciones

Autores como Hamel y Prahalad autores del libro “Competiendo por el futuro” consideran que lo que hay que hacer es crear e incluso reinventar el futuro:

*“Crear el futuro es un reto mayor que jugar a dar alcance a los demás, en el sentido de que tenemos que crear nuestro propio mapa de carreteras. El objetivo no es simplemente tomar como punto de partida los productos y procesos del competidor e imitar sus métodos, sino tener un punto de vista independiente sobre las futuras oportunidades y sobre la manera de explotaras ... ¿Por qué unas empresas parece que poseen un radar que les permite ver el horizonte, mientras que otras parecen ir caminando hacia atrás hacia el futuro?”.*

Según estos gurús del Management, el éxito empresarial puede conseguirse a través de 4 pilares:

- 1) Comprender los elementos diferenciales con la competencia (*Benchmarking*)
- 2) Buscar las oportunidades del futuro y comprenderlas.
- 3) Ser capaz de difundir vigor a la empresa de arriba abajo para lo que puede ser un largo y arduo viaje hacia el futuro.
- 4) Ser capaz de ir más deprisa que los competidores y ser el primero en llegar al futuro, sin correr innecesarios riesgos.

A la vista de estas teorías, los autores de “Compitiendo por el futuro”, plantean que debemos:

- Tener visión estratégica
- Aprender a desaprender y a olvidar
- Redefinir los valores en los que se inspira la empresa tradicionalista
- Revisar la manera de competir en los mercados

Por lo tanto El Plan Estratégico es un elemento clave de todo proyecto empresarial, ya que en él se marcará la pauta de todas las acciones que deberán emprenderse para la creación, puesta en marcha y ulterior funcionamiento de la futura empresa.

Desde luego para tener el éxito esperado no vale con marcarse unos objetivos más o menos coherentes y desarrollar unas medidas que busquen alcanzar dichos objetivos. En la práctica surgirán tantas desviaciones y limitaciones que si tan sólo se hiciese eso, lo más probable es que el Plan fracase. Un Plan Estratégico “suena” como muy importante y hasta algo rimbombante y levanta ciertas expectativas o miedos al cambio entre el personal (fundamentalmente entre el equipo directivo y ejecutivo). Por tanto, no permite ningún fracaso o se disolverá por sí sólo. Debe ser técnicamente fuerte y decisivo.

Por otro lado suele ser un Plan a medio plazo (que debe ser determinado en el tiempo para su posterior planificación, o sea, tendrá un inicio y un final, sin menoscabo que se decida su actualización o continuidad posteriormente), lo cual implica una dirección técnica del Plan que gestione y audite los diferentes hitos y logros del mismo.

Creemos que es conveniente que la dirección técnica del Plan se apoye en colaboraciones externas ya que a veces hay que resolver o imponer situaciones que es mejor llevarlas a cabo “ desde fuera “.

Para que se desarrolle un Plan Estratégico con el éxito deseado, se puede seguir paso a paso el siguiente método, compuesto por las cuatro acciones siguientes (o combinación de algunas de ellas):

- Decidir las prioridades de la propiedad
- Determinar un pensamiento estratégico
- Llevar a cabo una formulación estratégica
- Por último, confeccionar el Plan Estratégico

A continuación se explica someramente el contenido de cada una de estas acciones.

## **1ª ACCIÓN: DELIMITAR LAS PRIORIDADES Y TENDENCIAS DE LA PROPIEDAD**

En primer lugar hay que determinar con una clara toma de decisiones las prioridades y tendencias de la propiedad (en algunos casos será crecer, en otros consolidar, en otros comprar, vender, fusionarse, internacionalizarse, concentrarse, descentralizarse, disminuir, dedicarse al *core business*, o varias de estas, etc.) Sin este paso nos faltaría el *motive power* del Plan.

Normalmente se realiza mediante algunas “reuniones dirigidas” y otras “de debate” con la Alta Dirección y representantes de los accionistas (sobre todo en empresas familiares o pequeñas). En definitiva, se aplicará la técnica del “*brainstorming*”.

Esta primera fase que parece sencilla, en realidad es bastante compleja ya en la práctica no resulta tan fácil consensuar dichas prioridades y tendencias ni dentro de la propiedad, ni de la Alta dirección.

Pero hasta que no se consiga resolver este primer paso, no se debe avanzar, porque el Plan Estratégico podría estar destinado al fracaso ya que no sería asumido por parte de ambos colectivos. Incluso algunos lo despreciarán o boicotarán ya que supone un peligro para su *status* personal o profesional.

Solamente una vez que se conozca el resultado de esta primera acción, y sus “riesgos políticos” y por tanto las medidas a tomar en el presente o en el futuro, deberemos pasar a la segunda fase.

## **2ª ACCIÓN: EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO : La teoría de las 6 P,s**

Consiste en decidir por un o dos (máximo tres) sobre los criterios estratégicos por los que apostará una Organización en el futuro. En principio no hace falta analizar más de las 6 siguientes:

	<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Personalización</b>
<b>Se prioriza :</b>	Tecnología Ergonomía Presentación	Costes de adquisición y transformación	Satisfacción del cliente Fidelización
Ejemplos :	BMW COMPAQ	Supermercados DIA LINEA DIRECTA	LOEWE HOTEL RITZ

	<b>Política de Ventas</b>	<b>Personal</b>	<b>Procesos</b>
<b>Se prioriza :</b>	Marketing Distribución	Recursos Humanos	Producción Mantenimiento
Ejemplos :	FRANQUICIADORAS	CONSULTORAS	QUÍMICAS

La Alta Dirección debe “pensar”, debatir y decidir cual de las P,s es prioritaria y estratégica. Una vez decidida, deberá intentar combinarla con alguna más. Por supuesto es una misión imposible intentar priorizarlas todas.

El “pensamiento estratégico” de su organización, o sea cuales son la “P,s” prioritarias por las que apostará en el futuro (por ejemplo, Mc DONNALS ha apostado por el **Precio y Política de ventas**), también afectará a la cultura de empresa y a como nos ve y valora el mercado. Por supuesto que en el caso de encontrarnos con una diversidad de negocios dentro del mismo Plan, las prioridades no tienen porqué coincidir. La tercera acción consiste en:

### **3ª ACCIÓN: LLEVAR A CABO LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Tiene por objeto determinar la estrategia o estrategias más adecuadas a seguir por la empresa durante un periodo determinado de tiempo, mediante el desarrollo de un diagnostico estratégico consistente en averiguar cuales son las posibilidades de desarrollo futuras.

Mediante reuniones de *brainstorming* con el Equipo Directivo, se trata de clarificar con exactitud y el máximo consenso posible los aspectos que se muestran más adelante.

En dichas reuniones se deben mantener (puestos en una pizarra o tablón) los siguientes valores:

- Tener visión estratégica de la reunión (una vez conocidas las P,s estratégicas decididas por la propiedad y la Alta Dirección)
- Aprender a “desaprender” y a olvidar
- Redefinir los valores en los que se inspira la empresa actualmente (por ejemplo, con respecto a la política de retribuciones variable o la necesidad de una DPO medida mediante un Control de Gestión, etc.)
- Revisar la manera de competir en los mercados
- Olvidarse del *status* personal dentro de Organización
- Actuar con absoluta sinceridad o callarse

Lo que busca la formulación estratégica es llevar cabo una reflexión general (como unos pequeños ejercicios espirituales) antes de comenzar a decidir el contenido más detallado del propio Plan Estratégico. Sus objetivos primordiales, sin menoscabo de que se añadan otros, suelen ser generalmente:

- 5) Analizar los elementos diferenciales con y de la competencia (*Benchmarking*)
- 6) Buscar las oportunidades de futuro y comprenderlas.
- 7) Ser capaz de difundir vigor a la empresa de arriba abajo para lo que puede ser un largo y arduo viaje hacia el futuro.
- 8) Ser capaz de ir más deprisa que los competidores y ser el primero en llegar al futuro, sin correr innecesarios riesgos.

Se aconseja la presencia de un moderador (normalmente externo) que explique el motivo y contenido de la reunión (o reuniones), imprima el ritmo deseado, “lime” los enfrentamientos que puedan surgir en los debates y levante acta de las conclusiones.

El contenido de la reunión se muestra en el siguiente gráfico (que también se debe tenerse presente en un pizarra durante toda la reunión).

En primer lugar conviene decidir la misión estratégica de la organización: ¿Qué queremos ser? Y su visión estratégica: ¿Cómo queremos conseguirlo?

Por ejemplo, en el Aeropuerto de Madrid decidimos que su visión era” *Un Aeropuerto internacional que se dedica al movimiento de pax, mercancías y aeronaves*”.

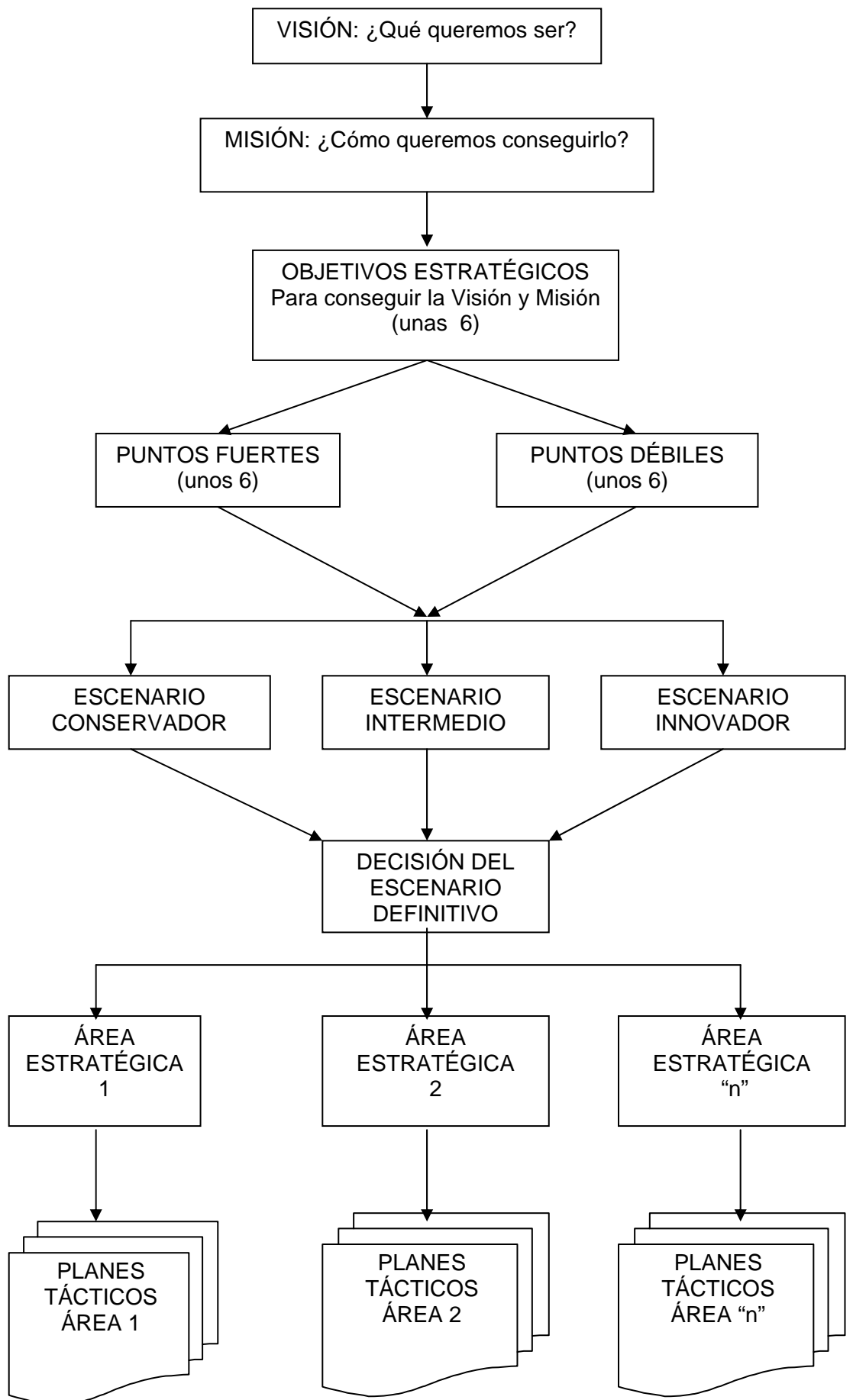
En internet consta para la empresa Structuralia:

MISIÓN: ¿Cómo queremos conseguirlo?

Facilitando al profesional del sector de la construcción una mayor aportación de valor al entorno de trabajo mediante su acceso a las Nuevas Tecnologías en materia de formación continua y herramientas de producción.

VISIÓN: ¿Qué queremos ser?

Ser la referencia para el desarrollo del profesional de la construcción.



En segundo lugar debe decidirse alrededor de seis grandes objetivos a desarrollar en los próximos años, siempre dentro del pensamiento estratégico. Cuanto más ambiciosos mejor (siempre dentro de la prudencia), o sea, que sean lógicamente alcanzables.

En tercer lugar deben concretarse los cinco o seis puntos fuertes y débiles que consideramos que existen para alcanzar los objetivos antedichos. No es un DAFO aunque también se puede emplear si se desea.

A continuación se hacen hipótesis (escenarios) sobre los objetivos estratégicos a alcanzar. Para conseguirlos se elaboran diversas alternativas estratégicas que se evalúan bajo criterios de coste, capacidad y fiabilidad, sin olvidar la posible existencia de recursos que pueden limitar la elección. Luego se toma la decisión sobre el escenario más conveniente a criterios de los participantes. Es muy aconsejable no imponer el escenario definitivo, si no convencer de la oportunidad del mismo.

En quinto lugar y como conclusión deberán determinarse cuáles serán las áreas estratégicas a mejorar y enumerar los Planes de Acción que deberán acometerse para conseguir cumplir los objetivos contenidos en el escenario seleccionado.

A la formulación estratégica se le denomina también “Libro Blanco de la Estrategia” y suele revisarse en *petit comité* una vez al año. Sirve para muchas cosas. Para vender empresas, para fusiones, créditos a largo plazo, petición de subvenciones, etc.

#### **4ª ACCIÓN: CONFECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Se trata de confeccionar mediante cualquier metodología para el desarrollo de proyectos, el Plan Estratégico que normalmente contiene LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PREVIA o “Libro Blanco” incluyendo **la visión, misión, escenario seleccionado de los objetivos estratégicos en función de los aspectos anteriormente mencionados y una breve explicación de sus Planes Tácticos por Áreas definidas como estratégicas dentro del Plan.**

También conviene preguntarse antes de redactar el Plan si merecerá la pena aprovechar el esfuerzo para conseguir la certificación en Sistemas de Gestión para Calidad **TQM** (*Total Quality Management*) y así disponer de alguien externo y

homologado (la Certificadora) que refrende con su acreditación el Plan. Los valores añadidos que aportará una certificación son numerosos:

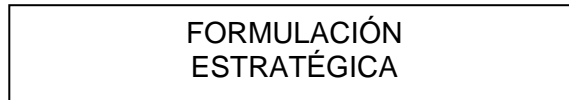
- Reducir los costes operativos mediante la mejora de los procedimientos de trabajo para evitar repeticiones y errores, haciendo las cosas bien “a la primera”.
  - Mejorar la comunicación con el cliente y el mercado en general, ya que depositan mayor confianza en empresas que han llevado a cabo el esfuerzo de certificarse.
  - Permitir una toma de decisiones más exacta, si se desarrolla dentro del modelo de calidad un sistema de control que contenga los parámetros fundamentales a analizar (ventas, satisfacción, etc. ) por punto de venta, cliente, contrato, y otras naturalezas productivas.
  - Mejorar la relación profesional con los clientes mediante la aplicación continua de los indicadores de calidad definidos durante el proyecto: Trato y atención, puntualidad y rapidez, exactitud en la comunicación, formación adecuada de nuestro personal, limpieza, orden, abastecimiento suficiente, gestión de devoluciones, financiación de compras, mantenimiento, etc.
  - Incrementar el nº de nuevos clientes y fidelización de los existentes.
  - Mejorar la imagen de nuestra empresa en general en el mercado.
  - Conseguir una mayor integración de los empleados en el proyecto de empresa mediante su involucración y aceptación del sistema de calidad y la adecuada formación para conseguir sus objetivos personales y los de la empresa.
  - Erradicar la competencia desleal al disponer de una marca que evita el intrusismo.
- Y sobre todo, diferenciarnos o igualarnos a la competencia

El desarrollo de cada Plan Táctico contendrá los típicos hitos sobre sus objetivos parciales en consonancia con los estratégicos, metodología *ad hoc*, diagramación (PERT, GANTT, etc.) recursos materiales y técnicos necesarios, responsable y comité del proyecto, planificación tentativa de realización, su propia valoración económica, etc.

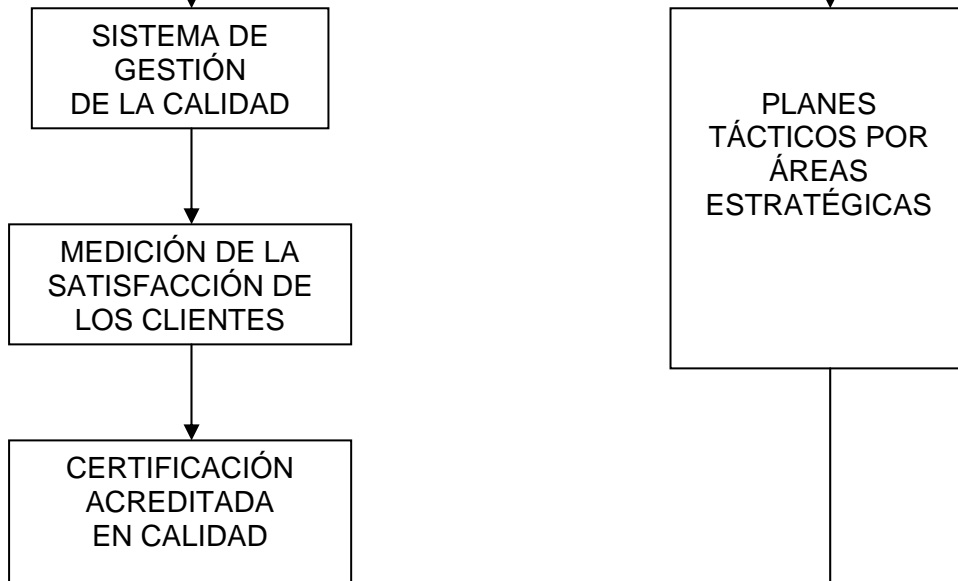
Para cada intervención aplicamos el método más conveniente, con formación previa para los participantes internos tales como **SIX SIGMA**, **BPR** (*Business Reengineering Process*), **DPO** (Dirección por Objetivos), **ABC** (Ley de Pareto), **JIT** (*Just In Time*), **CUSTOMER SATISFACTION** con encuestas tipo Likert, Wes, Delphi y Herzberg, **CRM** (*Customer Resources Program*) y **MERISE** o **OO** para Proyectos Informáticos, aunque conviene utilizar las menos posibles para que el Plan no se convierta en una “Torre de Babel”.

Un ejemplo clásico de PLAN ESTRATÉGICO es el que figura a continuación secuenciado en siete fases.

**1ª FASE:** Planteamiento global

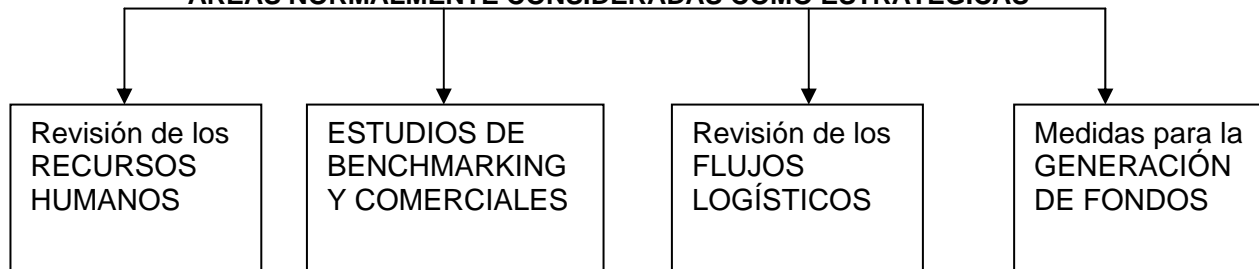


**2ª FASE:** Toma de decisiones

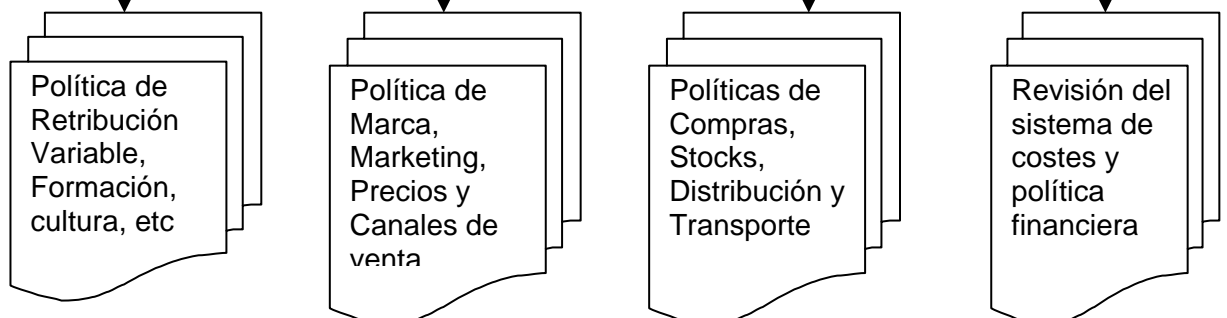


**3ª FASE:** Nombramiento de responsables. Debate y confección de los Planes Tácticos por Áreas estratégicas conteniendo todos los hitos necesarios según la metodología seleccionada.

**ÁREAS NORMALMENTE CONSIDERADAS COMO ESTRATÉGICAS**



**4º FASE**



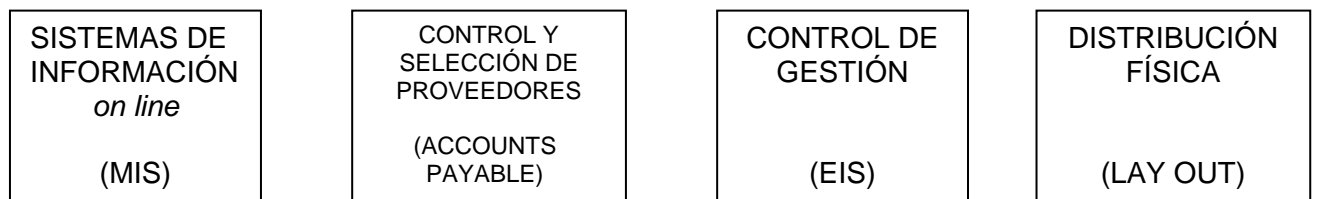
En LA 4ª Fase, se estudian, debaten, deciden y transcriben todas las políticas y programas de innovación que afectan a los Planes Tácticos por Áreas.

### **5ª FASE:** Puesta en marcha

Consiste en la implantación de las políticas y programas de innovación en la Organización mediante apoyos con acciones formativas y selección de las personas adecuadas para su cumplimiento y gestión.

### **6ª FASE:** Actualización dinámica del Plan:

ÁREAS SUSCEPTIBLES DE CONVERTIRSE EN ESTRATÉGICAS PERO QUE NORMALMENTE NO SE CONSIDERAN PRIORITARIAS DENTRO DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA (pueden existir otras no contenidas en este boceto)



### **7ª FASE:** Seguimiento y actualización del Plan

Existen diversos métodos para el control y modificación de un Plan estratégico.

Este depende de varios factores, como son el que exista un Control de Gestión, un Mapa de Procesos coincidente con el Sistema de Calidad, un responsable global de seguimiento, una planificación general del Plan (no tienen que implantarse todos los Planes por Áreas simultáneamente), etc.

### **COMENTARIOS FINALES**

Ya que el Plan afecta total o parcialmente a diversos colectivos de una organización, (con variados niveles culturales) debe redactarse de manera escueta, concreta y sencilla para su mejor comprensión y asimilación de todos los afectados.

La confección de un Plan estratégico puede durar entre 6 y 9 meses. Si incluimos el Sistema de Calidad nos iremos a un año. Más tiempo no es deseable ya que producirá cierta dispersión y cansancio entre los participantes.

Debe intervenir todo el equipo directivo y especialmente la Alta Dirección. Cuando sea necesario (sobre todo en la implantación de los Planes Tácticos por Área) también colaborará el personal afectado.

El Plan debe tener personalidad propia, No debe estar sometido a los avatares puntuales y presentes de la marcha de la Organización. Debe poseer su propia planificación en el tiempo y asignación de recursos (materiales, humanos y económicos) que se pueden valorar en la fase 4ª y actualizar en la 6ª.

Debe extenderse todo lo posible a la organización y a la relación con terceros (proveedores, clientes, Instituciones, bancos, etc.) Un informe muy bonito guardado en un cajón sólo produce gasto y esfuerzo y por tanto frustración. Tiene que ser una herramienta para alcanzar la excelencia y luego mantenerla y mejorarla.

También puede emplearse como ya se ha indicado, para negociaciones financieras, adquisición o venta futuras de negocios, justificación para la ampliación o disminución de infraestructuras, solicitud de subvenciones, previsión de medidas expansivas / contractivas (por ejemplo, personal, puntos de venta, *core business* etc.)

Un Plan Estratégico no se confecciona para una duración de temporal (de tres a cinco años), si no que una vez llevado a cabo, debe durar toda la vida. Tan sólo hay que actualizarlo anualmente e implantar las nuevas decisiones, mediante acciones nuevas, correctivas y preventivas. La toma de decisiones debe derivarse del análisis del Control de Gestión (EIS, *Executive Information System*).

Por tanto, un Plan Estratégico debe disponer como ya hemos indicado de recursos humanos propios, incluso después de su puesta en marcha para su revisión, actualización y Control de Gestión.

Debe respetar siempre el Pensamiento Estratégico con respecto a las P,s seleccionadas, sin variar dichas políticas. Si se desea hacer prevalecer una nueva "P" que pueda entrar en conflicto o menoscabo con las ya apostadas, no debe desarrollarse dentro de la misma estructura de negocio, ya que tan sólo despistarán a nuestro personal y creará desconfianza en

el mercado. Es mejor competir con nosotros mismos desde organizaciones distintas ( a ser posible con distintas P,s, que nos permitan abordar distintos nichos de mercado.

Por último, debe satisfacer las expectativas de los propietarios y accionistas, no sólo en cuanto a dividendos o patrimonio, si no en la de pertenecer a una Organización fuertemente competitiva, consolidada y excelente.

## **NOTA FINAL**

Este informe es fruto de diversas reflexiones, experiencias profesionales y compendio de autores sobre la materia. Como ya hemos dicho, la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA se puede abordar con diferentes enfoques y métodos, pero ninguno de ellos facilita fórmulas exactas que aseguren el éxito del proyecto y en todo caso suelen ser parciales o no abordan de manera íntegra y global todos los aspectos del mismo.

Sus riesgos son múltiples: Un proyecto de cambio a veces drástico, global y continuado genera en algunos, miedos e incluso rechazos, en otros expectativas y entusiasmo. Es un proyecto en sí mismo ambicioso y por tanto lleno de indefiniciones y dudas en su inicio que no se resuelven con fe, si no con método y realidades que poco a poco van dando cuerpo al Plan. También es costoso en valores económicos y esfuerzos. Sus resultados se perciben a medio plazo. Por eso, en las empresas se acometen pocos Planes Estratégicos verdaderos o se abandonan.

Por ello, creemos que deben llevarse a cabo todas las acciones y fases propuestas en este informe, para no equivocarnos y que no nos equivoquen en la realización del Plan Estratégico y de paso para que vaya siendo asumido de arriba a bajo suavemente pero con decisión, sin traumas ni imprevistos innecesarios.

