

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TODO TIPO DE EMPRESAS

Ing. Luis Lema Mgs.
Ing. Oscar Cadena

Resumen

La Planificación Estratégica es una herramienta vital dentro del proceso administrativo en todo tipo de organizaciones, y fundamentalmente en las condiciones actuales, en donde el cambio acelerado del entorno obliga a los empresarios a generar estrategias que permitan la supervivencia de las empresas en mercados cada vez más hostiles, bajo esta base fundamental debemos considerar que “Las empresas grandes no se comen a las pequeñas, más bien las empresas Rápidas se comen a las Lentas” (Anónimo).

Introducción

Si bien todos los administradores hacen planes, el programa de trabajo de los supervisores de primera línea difiere del plan estratégico que prepara la alta dirección. El éxito está ligado directamente a la ejecución y control de los planes, caso contrario el desarrollo de un plan estratégico se convierte en un conjunto de buenas ideas que forman parte del archivo muerto de las organizaciones.

El principal objetivo de la planificación estratégica es determinar un norte una alineamiento estratégico hacia ese sueño que tiene la alta dirección de ¿Cómo vemos a la empresa en 3 o 5 años?, definida como la Visión organizacional, alineada directamente a la Misión o propósito de la empresa.

COMPONENTES BÁSICOS DEL PLAN ESTRATÉGICOS



- MISIÓN
- VISIÓN
- VALORES Y PRINCIPIOS
 - ANÁLISIS FODA
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- PLAN OPERATIVO



El concepto de estrategia es adoptado por las organizaciones teniendo como fuente el desarrollo militar, en dónde Sun Tzu y su obra magistral “El Arte de la Guerra”, no dota de un cimiento perfectamente fundamentado y que basa su desarrollo en cinco factores que determinan el resultado de la guerra: la doctrina, el tiempo, el terreno, el mando y la disciplina.

El desarrollo del Plan Estratégico Institucional es fundamental, porque éste se convertirá en la doctrina a seguir propuesta por la alta dirección y en donde se delimita la Visión (a tres años), que nace de la detección de la oportunidad, la misión o propósito de la organización, los cuales están cimentados en sólidos principios y valores humanos.

Descendiendo en una primera etapa en sentido vertical debemos definir los objetivos, que son los fines hacia los cuales se dirige una actividad enfocados directamente a cumplimiento de la Visión, basándonos en el segundo parámetro que es el tiempo, posteriormente en el despliegue horizontal definimos las Estrategias que nos permiten determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas una imagen de la empresa que se desea proyectar, éstas no intentan describir con exactitud cómo se van a lograr los objetivos, puesto que ésta es la tarea de incontables planes y programas de acción que nos permiten trasladar de la estrategia a la acción. En este punto es importante definir un conjunto de Políticas que constituyen declaraciones generales que guían el pensamiento para la toma de decisiones y en donde se desprende que las políticas deben tener cierta flexibilidad, de lo contrario serían reglas. Por ejemplo: el comprar al que ofrezca el precio más bajo entre tres postores calificados sólo deja libertad para decidir cuáles de ellos están calificados; sin embargo, la exigencia de que se compren los bienes a un determinado proveedor, con independencia del precio o el servicio, sería una regla.

Una vez definidos estos parámetros es importante determinar el análisis de nuestro ambiente, es decir el terreno, en el cual nos desarrollamos porque es importante recalcar que una estrategia exitosa difiere en eficacia de acuerdo al mercado en el cuál se despliegue principalmente por características del comportamiento de su consumidor meta. De acuerdo a esto debemos desarrollar estrategias alternativas, las cuales pueden estar delineadas de acuerdo a dos enfoques, el primero el de especialización o concentración, el segundo en cambio el de diversificación, dependiendo del ambiente en el que se desarrolle.



En este punto debemos enmarcarnos en un proceso de Evaluación y selección de la estrategia, en donde uno de los elementos críticos es la habilidad para escoger el momento oportuno para su ejecución y en donde se deben considerar adicionalmente los riesgos existentes en una decisión particular. Otro de los parámetros objeto de análisis son los recursos necesarios tanto materiales como financieros para su ejecución.

Para el siguiente paso podemos trabajar a través de la matriz 3M (Metas, Medidas y Medios), en donde la estrategia permite definir la meta a alcanzar, la medida corresponde al Indicador de Gestión (KPI), que permita identificar cuál es el desarrollo óptimo y la importancia de la retroalimentación que permita decidir un realineamiento de la estrategia, por último el medio que lo conforman los planes de acción debidamente presupuestados que se convertirán en nuestros Planes operativos anuales en donde se describe la responsabilidad del éxito de la estrategia.

Kaplan y Norton, en el año 2000, impulsan Balanced Scorecard, conocido también como Cuadro de Mando Integral CMI, que es una herramienta fundamental en el proceso de ejecución de la estrategia, este cuadro de mando integral permite analizar y decidir sobre el detalle del avance de la ejecución, basándonos en el enfoque del mapa estratégico de los objetivos y la priorización para su puesta en marcha, para mejorar esta delimitación el cuadro de mando integral CMI agrupa los objetivos en cuatro perspectivas básicas Financiera, procesos internos, clientes y de desarrollo y aprendizaje, de acuerdo a los mapas estratégicos diseñados para este cometido.

Posteriormente los mismos autores proponen el Alineamiento Estratégico y el Execution Premium, que permita incrementar los resultados positivos.

CONCLUSIÓN

Como podemos apreciar existen múltiples herramientas que nos ayudan a implementar y controlar una planificación estratégica, que una estrategia sin acción es solamente una idea y se queda así, lo más relevante es el tener la habilidad para tomar decisiones que permitan pasar de la estrategia a la acción, lo que nos permitirá convertirnos en una empresa altamente efectiva y exitosa.

REFERENCIAS

- Harold Koontz, Administración
- Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral
- Kaplan y Norton, Alignment
- The Execution premium