

Reflexiones sobre Planeación Estratégica - Parte I

Definiendo el Plan *

Planeación Estratégica o Plan de Negocios o Plan de Mercadotecnia o Planeación Financiera o Planeación de Recursos Humanos....?

Estos conceptos se confunden fácilmente, para algunas personas la Planeación Estratégica no se puede llevar a cabo si antes no se cuenta con un plan de mercadotecnia o un plan financiero completos.

Esto provoca que se piense que la Planeación Estratégica es un proceso largo y tedioso, del cual el grupo directivo o gerencial acaba hastiado y con ganas de concluirlo a la brevedad para dejarlo atrás y ponerse finalmente a trabajar.

En ocasiones la planeación estratégica se delega a un "área de planeación" para que luego la cabeza la valide, la ajuste y la confirme. En otras ocasiones simplemente se omite o bien se considera una tarea que sólo se realiza una vez cada 5 o más años.

Por ello es importante distinguir dos tipos de Planeación Estratégica:

- a) la de largo alcance, la cual responde más a un Plan de Negocio -cuando se inicia- o bien a un ejercicio de planeación que debe llevarse al menos cada 5 años para definir las estrategias de largo plazo del Gran Plan (10, 20 ó 30 años adelante) y para la cual sí es importante contar con la información completa del mercado y del entorno económico del país
- b) la de corto y medio alcance, la cual es recomendable realizar cada año para evaluar el avance y los logros alcanzados al ir implementando las estrategias de largo alcance del Gran Plan en el día a día, revisar la capacidad instalada y ajustar las estrategias anuales que guiarán la operación (1, 2 ó 3 años adelante); en este caso es importante mantener actualizada la información del mercado y del entorno económico

Pero la confusión se presenta cuando se piensa que es estrictamente indispensable que el primer tipo de planeación se haya dado en forma completa antes de pasar al segundo tipo; obviamente esto sería lo ideal, pero con frecuencia no es posible ya que la primera requiere una enorme concentración de esfuerzos, tiempo y recursos, y no siempre se tienen éstos disponibles cuando se requieren.

Por otro lado, dado que la operación diaria no se puede parar, muchos empresarios se niegan a detenerse un momento para planear pues piensan que esto les tomará mucho tiempo y recursos -están pensando en el primer tipo de planeación- y prefieren sacrificar la definición de estrategias de corto y mediano alcance por el establecimiento de tácticas inmediatas sin que estén debidamente soportadas y sin pensar en las consecuencias. Estas son las empresas que generalmente se mueven a bandazos ya que están sujetas a los vaivenes del mercado, son las que apenas sobreviven, las que luchan durante años y no acaban de superar su situación de riesgo, o bien acaban endeudadas para finalmente quebrar.

Otro tipo de empresarios son los que finalmente se hacen concientes de la necesidad de planear a largo plazo y finalmente deciden dedicarle tiempo y recursos, probablemente

ya hicieron antes algún tipo de planeación de corto y mediano plazo, pero ahora, ante un entorno cada vez más competitivo ven la necesidad de hacer las cosas bien, como se deben hacer. Sin embargo, por pensar en el largo plazo se olvidan de las estrategias de corto y mediano plazo que son las que orientan la operación en el día a día. Se fueron al otro extremo. El costo será reorientar el rumbo del barco hacia la nueva dirección a largo plazo, lo que sumado al desgaste natural que implica Planeación Estratégica de largo alcance bien puede significar al menos 6 meses aproximadamente para entrar nuevamente en control de las riendas de todo el carruaje.

La Planeación Estratégica de corto y mediano alcance es un ejercicio de no más de un par de días -más o menos- que realiza la máxima autoridad de la organización junto con su equipo directivo o gerencial, para definir básicamente tres cosas:

1. Dónde están parados
2. A dónde quieren llegar
3. Cómo le van a hacer para lograrlo

Para responder a estas preguntas básicas existen técnicas sencillas y claras que no requieren más que una buena dosis de análisis, honestidad y enfoque... mucho enfoque.

Esto último particularmente debe estar acompañado también de ambición y realismo; y desde luego de información, pero el riesgo de poner como condición la disponibilidad previa de información completa para hacer el ejercicio de Planeación Estratégica de corto y mediano alcance, puede hacer que éste se posponga o simplemente jamás se realice.

El método de análisis de campos de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas - conocido como FODA o bien como SWOT por sus siglas en inglés- es un instrumento de diagnóstico bastante práctico, del cual, en un proceso de Planeación Estratégica de corto y mediano alcance bien llevado a cabo, se desprenden las estrategias organizacionales que conducirán a la empresa durante los próximos meses (1, 2 ó 3 años), las cuales agrupadas en factores de éxito (o indicadores de gestión), pueden incluir el levantamiento de información de mercado, clientes, competencia, de la situación económica del país, el control del presupuesto de operación, la revisión de políticas y normas, la redefinición de los procesos, etc., según se requiera para lograr cada Objetivo Estratégico.

Y los Objetivos Estratégicos ¿de dónde salen? Éstos son las "metas a mediano plazo" (1, 2 ó 3 años), se derivan de la Gran Meta o del Gran Objetivo de la organización: la Visión, el gran sueño, lo que "queremos ser de grandes", es decir, lo que se puede llegar a ser cuando la organización alcance su máximo potencial.

la Visión es el concepto que marca el fin último de la organización en el corto, mediano y largo plazo) y se proyecta a 10, 20, 30 años o más. Los norteamericanos en el 2005 ya planearon su PIB para el 2045. Los japoneses saben qué quieren lograr dentro de 100 años. En contraste, en México hay empresas que no se atreven a ver más allá de 3 años y el Congreso de la Unión se jactó de liberar el presupuesto del 2006 el 31 de noviembre del 2005... sólo el presupuesto.

De allí la importancia del enfoque, de la ambición y del realismo, y aunque éste último es un factor importante, hay que considerar que finalmente la "realidad" la construimos y la transformamos día a día a partir de nuestros sueños... de nuestra aspiraciones.

Por ello, si bien es importante contar en la medida de lo posible con toda la información del mercado o de la economía como un requisito "sine qua non" para hacer Planeación Estratégica, también en cierto modo puede resultar una limitante a nuestra imaginación, ya que nuestra Visión estaría más en función de las "condiciones externas" que del propio potencial y talento para crear un concepto de negocio innovador. Tomemos en cuenta que la mayoría de los inventos surgen de la experimentación.

Con toda seguridad Bill Gates y gran parte de la lista de Emprendedores de Forbes y de Fortune no contaron con información previa del mercado para definir su Sueño... simplemente echaron a volar su imaginación, siguieron su intuición e hicieron todo lo necesario para convertirlo en realidad.

Tengamos claro que la información de lo que ocurre a alrededor nos ayuda a definir nuestros productos y servicios y quizás nos ayude a identificar la mejor manera de producirlos, pero éstos sólo deben ser los medios para alcanzar lo que nos dicte la Imaginación.

*escrito por Jorge Mohar (Consultor Asociado de Zeus Management Consultants)

Para mayor información:
Zeus Management Consultants
llozano@zeusconsult.com.mx
tel: (55)56-35-21-56
web: www.zeusconsult.com.mx